Robert Dilts

Coaching
Herramientas para el Cambio

U R A N O

Argentina - Chile - Colombia - España
Estados Unidos - México - Perú - Uruguay - Venezuela

Título original: *From Coach to Awakener*
Editor original: Meta Publications, Capitola, California, EE UU
Traducción: David Sempau

Reservados todos los derechos. Queda rigurosamente prohibida, sin la autorización escrita de los titulares del *copyright*, bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción parcial o total de esta obra por cualquier medio o procedimiento, incluidos la reprografía y el tratamiento informático, así como la distribución de ejemplares mediante alquiler o préstamo públicos.

© 2003 *by* Meta Publications
© 2004 *by* Ediciones Urano, S.A.
Aribau, 142, pral. - 08036 Barcelona
www.mundourano.com

ISBN: 978-84-7953-581-0
Depósito legal: B. 31.957 - 2010

Fotocomposición: Ediciones Urano, S.A.
Impreso por Romanyà Valls, S.A. - Verdaguer, 1 - 08786 Capellades (Barcelona)

Impreso en España - *Printed in Spain*

Dedicatoria

Este libro está dedicado con afecto y respeto a mis numerosos cuidadores, guías, coaches, maestros, mentores, patrocinadores y despertadores, y en particular a

Gregory Bateson,

quien me ayudó a despertar en muchos sentidos.

Índice

Dedicatoria 7

Agradecimientos 15

Prefacio 17

Introducción

Los orígenes del coaching 19
La revolución del coaching 20
Coaching con «C» mayúscula y con «c» minúscula 21
PNL y coaching 23
El bucle coaching-modelado 23
Niveles de aprendizaje y cambio en individuos y en organizaciones 25
Niveles de apoyo para el aprendizaje y el cambio. Mapa de ruta para el Coaching con «C» mayúscula 29

CAPÍTULO 1

Cuidado y guía 35
Factores del entorno 35
Cuidado 36
Guía 37
Presuposiciones y estilo del cuidador o guía 38
Herramientas del cuidador: «Psicogeografía» 39
Empleo de la psicogeografía en grupos y equipos 41
Empleo de la psicogeografía para facilitar diferentes tipos de procesos de grupo 44
La psicogeografía como aspecto clave del coaching y del «cuidado» . 47
Herramientas del cuidador: el «Ángel de la Guarda» 47
Lista de comprobación del Ángel de la Guarda 48

Herramientas del guía: cartografiado, metáfora e intervisión 49
Cartografiado 49
Metáfora y analogía 50
Intervisión 51
Proceso de cartografiado por intervisión 52
Herramientas del guía: autocartografiado y bucles causales 53
Bucles causales 54
Confección de un mapa de bucle causal 55
Resumen 59

CAPÍTULO 2
Coaching 61
Comportamientos 61
Coaching *del comportamiento* 62
Herramientas para el coaching: establecimiento de objetivos 63
Definición de objetivos 64
Preguntas para marcar objetivos 67
Herramientas para el coaching: objetivos bien formados 68
Plantilla para un objetivo bien formado 72
Parábola de la marsopa 73
Principios de coaching ilustrados por la parábola de la marsopa .. 74
Relación entre la parábola de la marsopa y el coaching 76
Aplicación de la parábola de la marsopa 77
Herramientas para el coaching: realimentación y «estiramiento» .. 80
Herramientas para el coaching: análisis por contraste y «cartografía cruzada» 82
Procedimiento de análisis por contraste 84
Postura corporal y actuación 84
Gestos y actuación 85
Herramientas para el coaching: anclaje 87
Ancla tus recursos internos 87
Resumen 88

CAPÍTULO 3
Enseñanza 91
Desarrollo de capacidades 91
La enseñanza y el «juego interno» de la actuación 92

Canales de representación 94
Canales de representación y estilos de aprendizaje 96
Herramientas de la enseñanza: preguntas para la evaluación del estilo de aprendizaje 97
Aplicación de los resultados de las preguntas para la evaluación del estilo de aprendizaje 99
Herramientas de la enseñanza: visualización del éxito y «ensayo mental» 101
Herramientas de la enseñanza: gestión del estado personal 102
El «Círculo de Excelencia» 104
Modelado de capacidades 106
T.O.T.S.: Requerimientos mínimos para el modelado de habilidades y comportamientos eficaces 106
Herramientas de la enseñanza: preguntas T.O.T.S. para el modelado 108
Herramientas de la enseñanza: cartografía cruzada de T.O.T.S. eficaces 110
Herramientas de la enseñanza: aprendizaje en colaboración 112
Proceso de aprendizaje en colaboración 112
Herramientas de la enseñanza: fijarse en la realimentación en lugar de hacerlo en el «fracaso» 113
Posiciones perceptivas básicas en la comunicación y las relaciones 114
Segunda posición 118
Herramientas de la enseñanza: construir una perspectiva en «segunda posición» 119
Herramientas de la enseñanza: metacartografía 121
Procedimiento básico de metacartografía 123
Herramientas de la enseñanza: Imaginería 125
Procedimiento de coaching por Imaginería 127
Resumen 134

CAPÍTULO 4
Tutoría 137
Valores 138
Valores y creencias 139
El poder de las creencias 141
Tutoría de valores y creencias 142

Modelado de funciones ... 143
Herramientas de la tutoría: establecimiento de mentores internos 145
Herramientas de la tutoría: auditoría de valores ... 146
Plantilla para la auditoría de valores ... 147
Alinear los valores con la visión y las acciones ... 150
Herramientas de la tutoría: crear alineamiento para el cambio ... 151
Herramientas de la tutoría: poner en acción los valores ... 152
Herramientas de la tutoría: planificación de valores ... 154
Herramientas de la tutoría: establecimiento de prácticas ... 155
Sistema de creencias y cambio ... 157
Herramientas de la tutoría: evaluación de creencias ... 159
Plantilla para la evaluación de creencias ... 161
Herramientas de la tutoría: utilización de mentores internos para generar confianza y reforzar creencias ... 163
Herramientas de la tutoría: el marco «como si» ... 164
Reencuadre ... 166
Reencuadre de una palabra ... 169
Herramientas de la tutoría: aplicación de reencuadres de una palabra ... 170
Herramientas de la tutoría: crear puentes entre valores ... 171
Reencuadre de los críticos y de sus críticas ... 173
Extraer afirmaciones positivas de las intenciones positivas ... 174
Convertir las críticas en preguntas ... 175
Herramientas de la tutoría: cómo ayudar a los críticos a convertirse en consejeros ... 176
Resumen ... 177

CAPÍTULO 5
Patrocinio ... 181
Identidad ... 182
Estilo y creencias del patrocinador ... 183
Mensajes del patrocinio ... 184
Patrocinio inexistente y patrocinio negativo ... 186
Un ejemplo de patrocinio ... 190
Habilidades de patrocinio ... 193
Herramientas del patrocinio: descubre la «fuente» de tus recursos ... 196

Herramientas del patrocinio: centrado activo ... 201
Herramientas del patrocinio: asociaciones para escuchar ... 202
Herramientas del patrocinio: ejercicio sobre «veo» y «siento» ... 205
«El viaje del héroe» ... 205
Herramientas del patrocinio: cartografía del viaje del héroe ... 208
Herramientas del patrocinio: inicio del viaje del héroe ... 210
Energías arquetípicas ... 213
Herramientas del patrocinio: energías arquetípicas copatrocinadoras ... 214
Herramientas del patrocinio: nombrar adecuadamente ... 215
Herramientas del patrocinio: patrocinio de cualidades posibles ... 218
Herramientas del patrocinio: formato del patrocinio en grupo ... 221
Herramientas del patrocinio: recuperación de patrocinadores perdidos ... 223
Resumen ... 225

CAPÍTULO 6
Despertar ... 229
«Espíritu» y «campo» ... 230
La figura del coach como despertador ... 231
No saber ... 233
Nerk-Nerk ... 235
Exteriorización ... 236
Herramientas del despertador: crear un ancla para la exteriorización ... 236
Acceso al subconsciente ... 237
Herramientas del despertador: sueño activo ... 240
Ejercicio de sueño activo ... 241
Herramientas del despertador: despertar a la libertad ... 242
Despertar a la libertad: procedimiento ... 243
Dobles lazos ... 245
Herramientas del despertador: trascender los dobles lazos ... 247
Herramientas del despertador: creación de dobles lazos positivos ... 249
Niveles de aprendizaje y de cambio, de Bateson ... 251
Aprendizaje IV ... 256
Revisión de los cuatro niveles de aprendizaje ... 257
Estrategias de supervivencia ... 259

Herramientas del despertador: Puesta al día de estrategias de supervivencia a través de los niveles de aprendizaje de Bateson 260
Resumen 263

Conclusión 267
Creación de un itinerario alineado desde Cuidador a Despertador .. 268
Proceso de alineamiento del Coaching con «C» mayúscula 269

Epílogo 279

Apéndice A: Breve historia de los niveles lógicos 281

Bibliografía 307

Acerca del autor 311

Agradecimientos

Deseo expresar mi agradecimiento a:

Stephen Gilligan por su contribución, de suma importancia, al concepto de patrocinio terapéutico, así como por su patrocinio hacia mi trabajo y mi persona.

Judith DeLozier, Todd Epstein, Robert McDonald, Tim Hallbom, Suzi Smith y Richard Clarke, por su amistad, su apoyo, y sus aportaciones en varios de los procesos y herramientas descritos en este libro.

John Grinder y Richard Bandler, que despertaron mi vocación hacia el coaching y la PNL, y que han sido para mí patrocinadores y guardianes en momentos cruciales de mi camino.

Jenny D'Angelo, que consagró su aguda mirada y su fuerte sensibilidad literaria a las pruebas, a la edición y a la producción del libro, desde la portada hasta la última página. Ella ha sido en muchos aspectos el ángel de la guarda y la gerente de esta aventura.

Alain Moenart y Anne Pierard, por sugerirme el tema y el título del libro, así como por su patrocinio del primer taller que iba a convertirse en la base del mismo. Tengo que agradecerle además a Anne sus ideas y sus sugerencias con respecto al concepto de estrategias de supervivencia.

A Anita, Drew y Julia Dilts, por su apoyo en los momentos, a veces de intensa concentración, que la escritura de un libro requiere.

Prefacio

Bajo múltiples aspectos, esta obra puede considerarse un manual para coaches. De hecho, el libro se inició como un manual para un taller patrocinado por Anne Piérard y Alain Moenart del Institute Ressources de Bruselas, Bélgica, en mayo de 1999. Como ya han hecho en tantas ocasiones, Anne y Alain querían ayudarme a crear un programa que forzara los límites del contexto de la formación, destinado a quienes quisiesen ayudar a los demás y a sí mismos a crecer y mejorar.

La intención del seminario consistía en dotar a coaches (instructores / formadores / asesores personales), consultores, consejeros y terapeutas, con una serie de herramientas que les permitiesen ayudar a sus clientes a tratar con objetivos, cuestiones y cambios, en diferentes niveles de su vida.

La estructura del seminario —y por consiguiente del libro— está basada en el modelo de Niveles NeuroLógicos, inspirado a su vez en el trabajo de Gregory Bateson. (La relación entre los Niveles NeuroLógicos y la obra de Bateson se analiza en profundidad en el *Apéndice*.) La idea básica de dicho modelo reside en la existencia en nuestra vida de una jerarquía de aprendizaje y cambio, en la que cada nivel trasciende al anterior, pero contiene a su vez procesos y relaciones de éste. El espectro de los niveles de tal jerarquía incluye el entorno, el comportamiento, las capacidades, las creencias, los valores, la identidad y el propósito con respecto al sistema mayor o «campo» del que formamos parte.

La premisa del modelo de Niveles NeuroLógicos consiste en que cada uno de ellos tiene su estructura y su función propias en nuestra vida. Consecuentemente, son necesarios diferentes tipos de apoyos para producir o manejar eficazmente cambios en cada nivel. Por ejemplo, *guiamos* a la persona para aprender entornos nuevos, la *entrenamos* para que adquiera o mejore competencias de comportamiento específicas, le *enseñamos* nuevas aptitudes cognitivas, hacemos de *mentores* para estimular en ella creencias y valores potenciadores, *patrocinamos* su crecimiento al nivel de la identidad, y *despertamos* su conciencia de la existencia de un sistema más amplio o «campo».

Para lograr con éxito los objetivos deseados en cada uno de esos niveles necesitamos herramientas igualmente eficaces. Por consiguiente, una de las principales finalidades de esta obra consiste en proporcionar paquetes de instrumentos específicos para cada uno de los niveles de cambio con los que tratar.

Una de las implicaciones del enfoque propuesto en este libro consiste en que cada herramienta distinta tiene usos y propósitos diferentes, por lo que es indispensable elegir la adecuada a cada tarea. Por ejemplo, herramientas eficaces para producir cambios en determinado nivel pueden ser de valor limitado en otro nivel distinto. Podríamos establecer una analogía con el escalpelo del cirujano, que de poco le serviría si quisiera alterar el código genético de una célula. Tratar de actualizar creencias con técnicas correspondientes al nivel del comportamiento equivaldría a intentar introducir un tornillo o cortar un tablero en dos a martillazos, cuando utilizar respectivamente para ambas tareas el destornillador y la sierra sería mucho más fácil y eficaz.

Es también importante señalar que las «herramientas» descritas en este libro están pensadas para ser algo más que técnicas de usar y tirar, empleadas para arreglar algo que se ha roto. Una herramienta es un instrumento que se puede utilizar una y otra vez, tanto para construir algo nuevo como para mejorar o reparar lo que ya existe.

El objetivo general consiste en que asesores/formadores y clientes utilicen esas herramientas juntos para ayudar a los segundos a construir el futuro que desean, así como para activar los recursos necesarios para alcanzarlo. El papel del coach consiste en enseñar a su cliente a utilizarlas por sí mismo, con una dependencia progresivamente decreciente del formador para alcanzar el éxito. En este aspecto, el libro puede ser tan útil para los clientes como para los instructores.

Si bien los capítulos han sido organizados de forma secuencial, comenzando por las herramientas necesarias para generar cambios al nivel del entorno y terminando por las que conciernen al nivel espiritual, no es necesario leer el libro o utilizar su material de forma igualmente secuencial. Siéntete plenamente libre de navegar por él como mejor te plazca, y céntrate en el área de cambio que más te convenga.

ROBERT DILTS
Marzo de 2003
Santa Cruz, California

Introducción

En términos generales, entendemos por coaching (asesoramiento personalizado) el proceso de ayudar a personas o equipos de personas a rendir al máximo de sus capacidades. Ello comporta extraer fuerzas de esas personas, ayudarlas a trascender sus barreras y limitaciones personales para alcanzar lo mejor de sí mismas, y facilitarles que puedan actuar de la forma más eficaz como miembros de un equipo. Así pues, el coaching requiere poner el énfasis tanto en la tarea como en las relaciones.

Entrenar acentúa el cambio generativo, concentrándose en definir y alcanzar objetivos específicos. Las metodologías de coaching están más orientadas a los objetivos que a los problemas. Tienden a estar altamente centradas en la solución, promoviendo el desarrollo de nuevas estrategias de pensamiento y acción, en lugar de tratar de resolver problemas y conflictos del pasado. La resolución de problemas, o cambio mediante remedios, está más bien asociada con el consejo y la terapia.

Los orígenes del coaching

El término inglés «coach» procede de la palabra inglesa medieval *coche*, que significaba «vagón o carruaje». De hecho, la palabra sigue transmitiendo ese mismo significado en nuestros días. Un «coach» es literalmente un vehículo que lleva a una persona o a un grupo de personas de un origen a un destino deseado.

En el ámbito educativo, la noción de coaching, formación o instrucción proviene del concepto de instructor que «traslada» o «transporta» al alumno a través de sus exámenes. El instructor educativo es definido como «instructor privado», como el que «instruye o entrena a un actor o equipo de actores», o como quien «instruye a los jugadores en los fundamentos de un deporte competitivo y dirige la estrategia del equipo». La acción del coach

es a su vez definida como «entrenar intensivamente (tanto por medio de instrucción como de demostración)».

Así pues, el coaching viene centrándose históricamente en la mejora de determinada actuación de comportamiento. El coach eficaz de tales características («instructor de voz», «formador de actores», «coaches de béisbol») observa el comportamiento de la persona, y luego le da consejos e indicaciones acerca de cómo mejorar en situaciones y contextos específicos. Ello implica promover el desarrollo de la capacidad de comportamiento de esa persona a través de una cuidadosa observación y de la correspondiente interacción.

La revolución del coaching

En nuestros días, y particularmente a partir de los años ochenta, la noción de coaching ha ido adquiriendo un significado más generalizado y extenso. A nivel empresarial, la formación implica una variedad de formas de ayudar a las personas a rendir más eficazmente, incluyendo la formación en las áreas de proyecto, de situación y de transición. El *coaching de proyecto* implica la gestión estratégica de un equipo para alcanzar el objetivo más eficaz. El *coaching de situación* se centra en la expansión o mejora específicas del rendimiento dentro de determinado contexto. El *coaching de transición* implica ayudar a las personas a cambiar de un trabajo o de una función a otros distintos.

Numerosas empresas y organizaciones están optando por estas clases de coaching como substitutivo de la formación, o además de ella. Debido a que el coaching es más centrado, contextualizado y personalizado, la relación coste/eficacia del coaching para producir un cambio auténtico suele ser más atractiva que la de los métodos tradicionales de formación.

La cuestión fundamental que debe plantearse cualquier tipo de coaching es: «¿Cómo conseguir que la organización sea más eficaz mediante el desarrollo personal de gerentes y líderes que actúan tanto independientemente como en equipo?». Para proporcionar una respuesta práctica a esta pregunta, el coaching para ejecutivos cubre un ámbito de actividades entre las que se incluyen:

- Desarrollo personal en un contexto no terapéutico, en línea con los objetivos de la organización.

- Consultoría persona a persona.
- Transformación de la organización a través del alineamiento de individuos y de la organización hacia objetivos futuros.

Las cuestiones habituales a las que se enfrenta el coaching para ejecutivos implican las que sean necesarias para alcanzar los objetivos deseados en áreas clave del negocio o la empresa, como pueden ser:

* Generar posibilidades
* Tomar opciones
* Marcar expectativas (propias o ajenas)
* Comunicar con claridad
* Gestionar el tiempo
* Aprender de los errores pasados
* Resolver problemas
* Mejorar las relaciones en el trabajo
* Gestionar hacia arriba y hacia abajo
* Equilibrar vida privada con vida profesional

Otra de las áreas de coaching en rápida expansión es la correspondiente a la vida del individuo. El *coaching vital* implica ayudar a la persona a alcanzar sus objetivos personales, que pueden ser muy independientes de los profesionales o de la organización. De forma parecida al coaching de transición, el coaching vital implica ayudar a la persona a manejar eficazmente una serie de cuestiones relacionadas con la actuación con las que puede encontrarse al pasar de una a otra fase de su vida.

Coaching con «C» mayúscula y con «c» minúscula

Está claro que el coaching personal, el coaching ejecutivo y el coaching vital proporcionan apoyo a una variedad de niveles: comportamiento, capacidades, creencias, valores, e incluso identidad. Podemos referirnos a estas nuevas formas de coaching (ejecutivo y vital) como Coaching con «C» mayúscula.

El coaching con «c» minúscula se centra más bien en el nivel del comportamiento, refiriéndose al proceso de ayuda a otra persona a alcanzar o mejorar determinada actuación de comportamiento. Los métodos

correspondientes a este coaching con «c» minúscula derivan principalmente del modelo de coaching deportivo, promoviendo la toma de conciencia del individuo acerca de sus propios recursos y capacidades, junto con el desarrollo de la competencia consciente.

El Coaching con «C» mayúscula implica ayudar a las personas a lograr con eficacia sus objetivos en diversos niveles. Enfatiza el cambio generativo, concentrándose en reforzar la identidad y los valores, y convirtiendo los sueños y los objetivos en realidades. Abarca las habilidades correspondientes al coaching con «c» minúscula, pero incluye también muchos otros aspectos.

Este libro trata del conjunto de herramientas y habilidades necesarias para convertirse en un Coach —con «C» mayúscula— eficaz.

PNL y coaching

Las técnicas y los métodos presentados en este texto proceden en gran medida del campo de la Programación Neurolingüística (o PNL). Las habilidades y herramientas de la PNL tienen una adecuación óptima para promover el coaching eficaz. La atención que la PNL presta a los objetivos bien formados, sus bases en el modelado de los individuos más eficaces en cada ámbito de la experiencia humana, y su capacidad de producir procesos paso a paso de promoción de la excelencia, la convierten en uno de los recursos más importantes y potentes para los coaches, tanto con «C» mayúscula como con «c» minúscula.

Las habilidades, herramientas y técnicas comunes a la PNL, capaces de dar apoyo a un coaching eficaz, incluyen el establecimiento de resultados deseados y de objetivos bien definidos, la gestión de estados internos, el cambio entre posiciones perceptivas, la identificación de momentos de excelencia, la cartografía cruzada de recursos y el aporte de realimentación (intercambios, interacciones) altamente cualificados.

El bucle coaching-modelado

Mientras que la atención preferente del coaching se centra típicamente en *qué* hace y *qué* debería hacer el individuo para rendir eficazmente, la PNL centra su atención y su proceso de modelado (o creación de modelos) en *cómo* actuar óptimamente. El modelado implica la identificación y el análisis de ejemplos de actuaciones exitosas (una especie de combinación de marcación de hitos y análisis del éxito), estableciendo en ocasiones comparaciones con actuaciones fallidas. (Ver mi obra *Creación de modelos*, Urano, 2000).

El coaching y el modelado constituyen, así, dos procesos esenciales y complementarios para alcanzar el rendimiento óptimo en cualquier área, formando un bucle entre lo que hay que hacer y cómo hacerlo. El modelado refuerza el coaching definiendo cómo llevar a cabo tareas y actividades del mejor modo posible, y el coaching refuerza el modelado ayudando a los implicados a interiorizar y poner en práctica lo que ha sido modelado. (Ver *Modeling and Coaching*, Dilts y DeLozier, 2002).

El bucle «coaching-modelado» constituye un ejemplo de *aprendizaje en doble bucle*. Un viejo proverbio dice que «si le das un pescado a una perso-

na, la alimentas por un día, mientras que si le enseñas a pescar, la alimentas para el resto de su vida». El «aprendizaje en doble bucle» sería algo así como darle el pez y al mismo tiempo enseñarle a pescar, lo cual implica alcanzar simultáneamente dos objetivos: aprender *qué hacer* y, al mismo tiempo, *cómo hacerlo*.

El aprendizaje en doble bucle involucra simultáneamente dos niveles de aprendizaje

En cierto sentido, el aprendizaje en doble bucle significa hacerse con «dos por el precio de uno». En un proceso creativo de doble bucle, por ejemplo, la persona será entrenada para dar con una idea o una solución importante e innovadora, al mismo tiempo que aprenderá una estrategia o «receta» para generar otras ideas creativas aplicables a situaciones futuras.

Niveles de aprendizaje y cambio en individuos y en organizaciones

El modelo de Niveles NeuroLógicos es uno de los más útiles de la PNL para Coaches con «C» mayúscula (ver *Apéndice*). Para alcanzar el éxito deseado, tanto el coaching como el modelado requieren a menudo tratar con múltiples niveles de aprendizaje y cambio. Según el modelo de Niveles NeuroLógicos (Dilts, 1989, 1990, 1993, 2000), la vida de cualquier individuo dentro de un sistema, así como la vida del propio sistema, pueden ser descritas y entendidas sobre la base de una variedad de niveles, que abarca los correspondientes al entorno, el comportamiento, las capacidades, los valores y las creencias, la identidad y el nivel espiritual.

En el nivel más básico, el coaching y el modelado tienen que tratar con el *entorno* en el que el sistema y sus miembros actúan e interactúan, por ejemplo: *dónde* y *cuándo* tienen lugar las operaciones y las relaciones, dentro de un sistema o de una organización. Los factores ambientales determinan el contexto y las limitaciones dentro de los que operan las personas. El entorno de una organización, por ejemplo, está constituido por las localizaciones geográficas de sus operaciones, los edificios y las instalaciones que definen «el lugar de trabajo», el diseño de sus oficinas y sus fábricas, etc. Además de la influencia que todos esos elementos puedan tener sobre los miembros de la organización, cabe hablar también de la influencia y el impacto que las personas dentro de la organización puedan ejercer sobre su entorno, así como de qué productos y qué creaciones aportan a ese entorno.

En otro nivel distinto, podemos analizar los *comportamientos* y los actos específicos del grupo o del individuo, es decir, *qué* hace la persona o la organización dentro del entorno. ¿Cuáles son sus patrones concretos de trabajo, interacción o comunicación? En el nivel de la organización, los comportamientos pueden ser definidos como procedimientos generales. En el nivel individual, los comportamientos adquieren la forma de rutinas de trabajo específicas, de hábitos de trabajo, o de actividades relacionadas con el empleo.

Un nivel diferente de procesos implica las estrategias, las habilidades y las *capacidades* por las que la organización o el individuo seleccionan y dirigen sus acciones dentro del entorno, es decir, *cómo* generan y conducen sus comportamientos dentro de determinado contexto. En el caso del indivi-

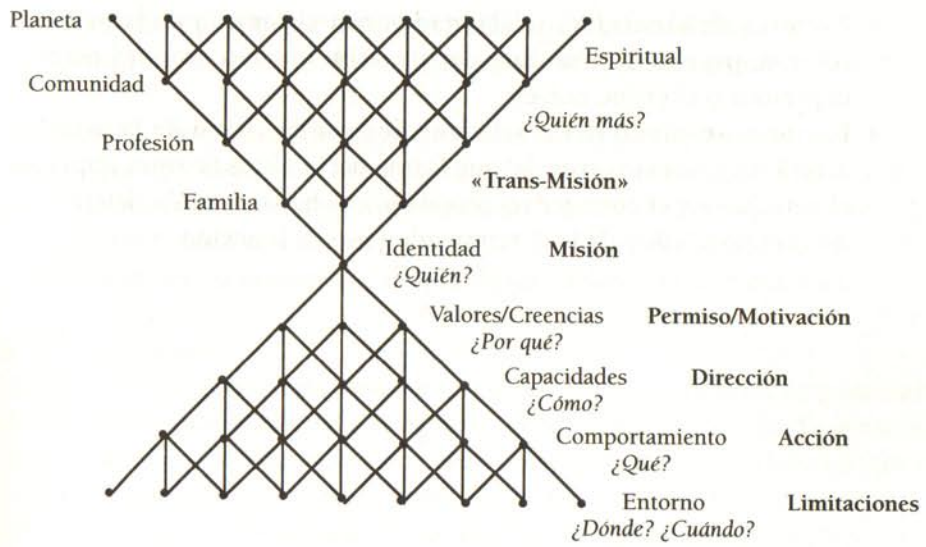
duo, las capacidades incluyen estrategias y habilidades cognitivas tales como aprendizaje, memoria, toma de decisiones y creatividad, susceptibles de facilitar el rendimiento en determinado comportamiento o tarea. A nivel de la organización, las capacidades están relacionadas con las infraestructuras disponibles que permiten que los miembros de la organización tengan un apoyo para la comunicación, la innovación, la planificación y la toma de decisiones.

Estos otros niveles de procesos están conformados por los *valores* y las *creencias*, que proporcionan la motivación y las pautas para las estrategias y las capacidades puestas al servicio del logro de resultados de comportamiento dentro del entorno, es decir, *por qué* hacen las personas lo que hacen del modo en que lo hacen, en determinado lugar y en determinado momento. Nuestros valores y nuestras creencias aportan el refuerzo (*motivación* y *permiso*) que apoya o inhibe capacidades y comportamientos específicos. Los valores y las creencias determinan el significado que extraemos de los acontecimientos, constituyendo el núcleo del juicio y de la cultura.

Los valores y las creencias sustentan el sentido de *identidad* del individuo o de la organización, es decir, *quién* hay detrás del por qué, del cómo, de qué, del cuándo y del dónde. Los procesos al nivel de la identidad implican el sentido de función y de misión de cada persona con respecto a su propia visión y al sistema mayor del que forma parte.

La misión se define típicamente en el marco del servicio prestado por determinada persona en determinada función, con relación a las demás dentro de un sistema mayor. Cada identidad o función se expresa mediante varios valores y creencias clave, que determinan a su vez las prioridades que debe seguir el individuo que desempeña esa función. Éstas están a su vez apoyadas por un abanico más amplio de habilidades y capacidades, necesarias para manifestar los correspondientes valores y creencias. Las capacidades eficaces producen un abanico aún más amplio de comportamientos y acciones, con las que el individuo expresa y adapta los valores, en relación con numerosos y variables contextos y condiciones del entorno.

Existe un último nivel, que podemos denominar *espiritual*, que está relacionado con la percepción que la persona tiene del sistema mayor al que pertenece y en el que participa. Esta percepción está relacionada con el sentido que el individuo tiene acerca de *hacia quién* o *hacia qué* van dirigidas sus acciones, proporcionándole un sentido y un propósito a sus acciones, a sus capacidades, a sus creencias, y a su identidad según la función.



Niveles de procesos en individuos y organizaciones

En resumen, el coaching y el modelado deben atender a diversos niveles de factores:

- **Factores del entorno**, que determinan las oportunidades y limitaciones externas que individuos y organizaciones deben identificar y frente a las que deben reaccionar. Implican tomar en consideración *dónde* y *cuándo* ocurre el éxito.
- **Factores del comportamiento**, que son los pasos específicos de acción tomados para alcanzar el éxito. Implican *qué* es lo que hay que hacer o cumplir, específicamente, para lograr el resultado apetecido.
- **Capacidades**, relacionadas con los mapas mentales, los planes y las estrategias que conducen al éxito. Dirigen *cómo* son seleccionadas y controladas las acciones.
- **Valores y creencias**, que proporcionan el refuerzo que apoya o inhibe determinadas capacidades y acciones. Están relacionadas con el *por qué* de la elección de determinado camino, así como con las motivaciones más profundas que llevan a la persona a actuar o a perseverar.

- **Factores de identidad**, relacionados con el sentido de la persona sobre su papel o misión. Tales factores son función de *quién* percibe la persona o el grupo que es.
- **Factores «espirituales»**, relacionados con la visión de la persona acerca del sistema mayor del que forma parte. Estos factores implican el *para quién* y el *para qué* (el propósito) de haber tomado determinado camino o haber dado determinado paso en la acción.

Niveles de apoyo para el aprendizaje y el cambio. Mapa de ruta para el Coaching con «C» mayúscula

La tarea del Coach con «C» mayúscula consiste en proporcionar el apoyo y la «custodia» necesarios para ayudar a su cliente a desarrollarse, crecer y evolucionar en todos esos niveles de aprendizaje y cambio. Según sean la situación y las necesidades de su cliente, el coach deberá atender a uno o a varios de esos niveles, requiriéndole que adopte alguno de los papeles siguientes:

Cuidado y guía

Guiar y cuidar está relacionado con proporcionar apoyo con respecto al *entorno* en el que tiene lugar el cambio. Guiar es el proceso de dirigir a la persona o al grupo a lo largo del camino que conduce desde el estado presente al estado deseado. Presupone que el guía ya ha estado allí antes, y conoce el mejor camino (o al menos uno) para llegar a ese estado deseado. Ser cuidador, o «custodio», implica proporcionar un entorno seguro y que ofrezca apoyo. Está relacionado con atender al contexto externo y asegurarse de que lo necesario esté disponible, así como de que no se produzcan interferencias o distracciones innecesarias procedentes del exterior.

Coaching (*coaching*)

El coaching tradicional (es decir, con «c» minúscula) se centra en el nivel del comportamiento, e implica el proceso de ayuda a la persona para alcanzar o mejorar determinada actuación en su *comportamiento*. A este nivel, los métodos de coaching derivan principalmente del modelo de coaching deportivo, promoviendo la percepción consciente de los recursos y las capacidades, junto con el desarrollo de la competencia consciente. Implican extraer y reforzar las capacidades de la persona por medio de la atención cuidadosa y la realimentación (los intercambios), facilitando además que la persona actúe en coordinación con los demás miembros del equipo. El coach eficaz de esta categoría observa primero el comportamiento de la persona, y le da luego indicaciones y consejos sobre cómo mejorar en situaciones y contextos específicos.

Enseñanza

La enseñanza está relacionada con ayudar a la persona a desarrollar *habilidades y capacidades cognitivas*. El objetivo de la enseñanza consiste gene-

ralmente en ayudar a la persona a incrementar sus competencias y sus «habilidades de pensamiento» que tengan relación con determinada área de aprendizaje. La enseñanza se centra más en la adquisición de capacidades cognitivas generales que en formas concretas de actuar en situaciones específicas. El maestro o enseñante ayuda a la persona a desarrollar nuevas estrategias de pensamiento y de acción. El énfasis de la enseñanza reside más en el nuevo aprendizaje que en revisar actuaciones previas de la persona.

Tutoría

La tutoría implica guiar a la persona hacia el descubrimiento de sus propias competencias inconscientes, así como hacia la superación de sus propias resistencias e interferencias internas, todo ello creyendo en ella y validando sus intenciones positivas. El tutor o mentor ayuda a moldear o influenciar de forma positiva las *creencias* y los *valores* de la persona, «vibrando» junto con ella, liberando o desvelando su sabiduría interna, frecuentemente mediante el propio ejemplo del mentor. Esta clase de tutoría queda a menudo internalizada como parte de la misma persona, de tal modo que la presencia física del mentor ya no es necesaria en lo sucesivo. Las personas podemos llevar con nosotros «mentores internos» que nos acompañen toda la vida como consejeros y guías ante situaciones diversas.

Patrocinio

«Patrocinar» es el proceso de reconocer y aceptar («ver y bendecir») la esencia o *identidad* de la persona. El patrocinio implica percibir y salvaguardar el potencial dentro del otro, centrándose en el desarrollo de su identidad y de sus valores centrales. El patrocinio eficaz tiene como resultado el compromiso con la promoción de algo que ya está en la persona o en el grupo, pero que aún no se manifiesta en toda su plena capacidad. Eso se consigue mandando continuamente mensajes tales como *Existes*, *Te veo*, *Eres valioso*, *Eres importante/especial/único*, *Eres bienvenido*, *Eres uno de los nuestros*, *Tienes algo que aportar*. El buen «patrocinador» crea un contexto en el que los demás pueden actuar, crecer y dar lo mejor de sí mismos. Proporciona las condiciones, los contactos y los recursos que hacen posible que el grupo o el individuo patrocinados puedan concentrarse, desarrollarse y utilizar sus propias capacidades y habilidades.

Despertar

El despertar va más allá del coaching, la enseñanza, la tutoría y el patrocinio, para dar cabida al nivel de la *visión*, la *misión* y el *espíritu*. El despertador apoya a la persona proporcionándole contextos y experiencias que hagan aflorar su mejor comprensión del amor, de sí misma y del espíritu. El despertador «despierta» mediante su propia integridad y coherencia, poniendo a los demás en contacto con sus propias misiones y visiones porque él también lo está con las suyas.

Como ejemplo de estos distintos niveles de apoyo a una escala muy simple y práctica, consideremos el caso de un equipo de la liga juvenil de béisbol.

Para que un conjunto de jóvenes se convierta en un equipo eficaz, sus coaches tienen que organizar recursos elementales tales como un campo, unos uniformes, un equipamiento y unos refrescos, todo ello proporcionado por diferentes «cuidadores». Los jugadores necesitarán asimismo una guía en relación con cómo llegar al campo de juego y a la agenda de coachings y partidos (en otras palabras, acerca de dónde y cuándo van a tener lugar esas actividades).

Para utilizar adecuadamente todos esos recursos y oportunidades, los jóvenes deberán desarrollar competencias de comportamiento en relación con las acciones fundamentales que conforman el juego. Eso es lo que vendría de la mano del coaching tradicional (con «c» minúscula). Los coaches de lanzadores y bateadores, por ejemplo, deben observar a los jugadores lanzando la pelota y bateando, para poder proporcionar a cada uno de ellos los consejos e indicaciones pertinentes. Los coaches deben también ayudar a sus jugadores a coordinar sus cometidos específicos con el desarrollo general del juego para que actúen como un equipo.

Sin embargo, toda la competencia en comportamiento sería inútil si los jugadores no comprendiesen el juego. Por consiguiente, los coaches deben también enseñar a los jugadores las reglas del juego, así como explicarles cómo ajustar sus acciones a situaciones diversas. Ello implica comprensión cognitiva y juicio basados en el conocimiento de las contingencias y los resultados posibles. Los jugadores deberán asimismo aprender a centrar adecuadamente la atención y a mantener «la cabeza en el juego». Éstos son elementos de lo que se conoce como «juego interno» de cada deporte concreto. Se trata del conocimiento y de la comprensión que constituyen la base de la habilidad y la capacidad para practicar el juego de que se trate.

Para trabajar juntos eficazmente y desarrollar la «voluntad de ganar», los jugadores también deben creer en sí mismos y en sus compañeros, así como compartir valores comunes. Una de las funciones clave del coach consiste en contribuir a insuflarles los valores y las creencias que ayudarán a sus jugadores a mejorar y triunfar. Debe motivarles a exhibir valores cruciales tales como respeto, fiabilidad, disciplina, trabajo en equipo, etc., demostrándoselos con su propio ejemplo. Además de todo eso, un buen coach deberá proporcionarles inspiración y motivación para mantener centrada la atención y superar situaciones difíciles. Los jugadores pueden caer a veces en un «bajón» en el que rindan deficientemente, lo cual pondrá a prueba su confianza y su fe en sí mismos. En tales situaciones, el coach deberá actuar como mentor para ayudarles a recuperar un marco mental positivo.

Si un jugador tiene problemas, por ejemplo, en la posición de «lanzador» o bateador, su coach puede pedir «tiempo muerto» y mantener una breve charla con él. Lo habitual es que, durante esa conversación, el coach no se dedique a dar consejos específicos de comportamiento al jugador o a explicarle el juego, sino que más bien empleará ese breve tiempo en decirle algo parecido a «Vamos. Sabes que puedes hacerlo. Estamos todos contigo. Relájate y da lo mejor de ti». El propósito de esos mensajes de ánimo no es otro que ayudar al jugador a reforzar y expandir la confianza en sí mismo.

Los mejores coaches son también «patrocinadores» para sus jugadores, reconociéndolos como individuos especiales y únicos, viendo en cada uno de ellos a un «ganador» al nivel de la identidad, y recibiéndole en el equipo como un contribuidor valioso e importante. Son precisamente este reconocimiento y esta aceptación los que inspiran al jugador a dar lo mejor de sí mismo. Un buen indicador del poder de esta clase de patrocinio se pone en evidencia en los resultados de los intentos de inducir en los atletas estados de excelencia y momentos cumbre. Al pedirles que recuerden «un momento en el que estuviesen dando lo mejor de sí mismos y rindiendo con excelencia» suelen recordar ciertos acontecimientos, pero suelen tener dificultades para recobrar el sentimiento pleno de aquel estado cumbre. En cambio, al preguntarles cuál ha sido su mejor coach, muchos de ellos entran inmediatamente en un estado fuerte y lleno de recursos, porque fue precisamente a través del reconocimiento y de la aceptación de su coach como llegaron a verse a sí mismos como «beisbolista» o como «ganador».

Las personas suelen hablar también de haber aprendido lecciones importantes en su vida a través de su implicación con el deporte. Eso ocurre cuando algún coach es capaz de despertar en ellas la experiencia del juego como una metáfora más profunda de la vida. Sin duda, la razón por la que algunas personas acaban dedicando su vida al deporte estriba en que, a través de él, se sienten conectadas a algo de índole superior. Ciertamente, uno de los principales objetivos para todo coach debe consistir en trabajar para crear una clase de «espíritu de equipo» gracias al cual sus jugadores sientan que tienen un propósito y que pertenecen a un equipo. Se trata, sin duda, de un factor clave para el éxito de cualquier equipo en competición, así como algo que puede acompañar a la persona el resto de su vida.

Este grupo complementario de competencias (cuidado, guía, coaching, enseñanza, tutoría, patrocinio y despertar) define el conjunto de habilidades propios del Coaching con «C» mayúscula. Se trata de habilidades esenciales, con independencia de que se esté entrenando a un pequeño equipo de baloncesto, a un compañero de trabajo para que mejore su capacidad de comunicación, a un grupo de proyectos en una empresa, a una persona en medio de una transición en su vida, o al director general de una gran multinacional. Cada uno de los diferentes niveles de apoyo requiere una cualidad distinta de relación por parte del coach, así como el correspondiente conjunto de herramientas. Por ejemplo, las herramientas de la tutoría son distintas a las de la enseñanza, la guía, o el despertar.

Como ilustra el ejemplo del pequeño equipo de béisbol, muchas situaciones requerirán una combinación o secuencia de herramientas, habilidades y clases distintas de apoyo. El propósito de este libro consiste en definir las clases de contextos y situaciones que requieren que el Coaching con «C» mayúscula se centre en una función concreta (cuidador, guía, coach, maestro, mentor, patrocinador o despertador) y proporcione un conjunto de herramientas específico para cada uno de ellos. En otras palabras, que proporcione el conjunto de herramientas que el coach eficaz necesita para manejar todo el abanico de actividades correspondientes al Coaching con «C» mayúscula, desde el cuidado al despertar.

1

Cuidado y guía

Tienes que conocer el territorio.
El Músico

La guía y el cuidado están relacionados con proporcionar apoyo con respecto al entorno en el que tiene lugar el cambio del individuo o de la organización.

Factores del entorno

Nuestro entorno constituye el contexto externo en el que tienen lugar nuestras interacciones y nuestro comportamiento. «Entorno» es todo aquello que percibimos como ubicado «fuera» de nosotros. Un «entorno» determinado está compuesto por factores tales como la clase de habitación, las condiciones climáticas, la alimentación, el nivel de ruido, etc., que rodean al individuo o al grupo. Los estímulos externos de esta índole afectarán a las respuestas y al estado de los individuos y de los miembros de un grupo, y deben ser considerados como parte integrante de cualquier proceso orientado a un objetivo. Los factores ambientales determinan las oportunidades y las limitaciones externas que los individuos y las organizaciones deben reconocer y frente a las que deben reaccionar. Tales influencias ambientales moldean nuestra experiencia del *dónde* y del *cuándo* de un determinado «problema del espacio» de un cambio determinado; en otras palabras, los factores contextuales —tales como el espacio físico y las limitaciones de tiempo— influyen sobre el modo en que abordamos un problema o un objetivo.

En la teoría de decisiones, las *variables ambientales* incluyen todas las dimensiones del «problema del espacio» que puedan ser percibidas como más allá del control de los actores o de quienes deben tomar las decisiones.

La climatología, por ejemplo, constituye una variable ambiental clásica. Es algo que no podemos controlar directamente, y a lo que debemos adaptarnos. Nuestra elección de indumentaria, en cambio, es una «variable de decisión» relacionada con nuestras reacciones de comportamiento frente a variables ambientales. Para alcanzar con éxito el objetivo de permanecer secos y calientes al salir al exterior, debemos tomar en cuenta tanto las variables ambientales como las que dependen de nuestra decisión.

Para poder alcanzar un determinado resultado o un estado deseado, las oportunidades y limitaciones del entorno deben ser de algún modo identificadas y atendidas. Por consiguiente, además de definir un estado presente y un estado deseado, la actuación eficaz implica sacar partido de las oportunidades y tratar con las limitaciones propias del entorno en el que estamos operando. Las decisiones que toman las personas y los recursos que deciden movilizar son, a menudo, resultado del entorno que perciben o en el que creen estar actuando. Los factores ambientales aparecen en la planificación en forma de «contingencias», factores que pueden variar o no, pero que no están sujetos al control arbitrario del individuo o la organización.

Los cuidadores y los guías nos ayudan a sacar partido de las oportunidades del entorno y a identificar y tratar adecuadamente las limitaciones ambientales.

Cuidado

Ser un *cuidador* o «custodio» implica proporcionar un entorno seguro y sustentador. Está relacionado con atender al contexto externo, asegurarse de que lo necesario esté disponible, y dar los pasos oportunos para que no se produzcan distracciones o interferencias innecesarias procedentes del exterior.

Los buenos padres, por ejemplo, actúan como cuidadores cuando preparan un espacio seguro y estimulante para sus hijos. Retiran de él cualquier objeto potencialmente peligroso, y colocan a disposición de sus hijos juguetes interesantes y demás herramientas susceptibles de estimular su desarrollo. Esta clase de entorno les proporciona a los niños la oportunidad de experimentar y explorar siguiendo sus intereses y deseos personales.

Otro buen ejemplo de cuidado es el de la persona que ingresa en un hospital o en una clínica. En tales entornos, las necesidades de los pacientes son atendidas de modo que queden liberados del estrés, de la contaminación y de las tentaciones propias de su entorno habitual. Eso permite que el paciente se concentre en sí mismo y en los cambios personales o internos que necesita hacer para recuperarse o sanar.

Crear un evento «externo» eficaz para los gestores de una compañía constituye otro ejemplo de «cuidado». El propósito de esta clase de eventos consiste en proporcionar un entorno de apoyo y enriquecedor, que conduzca a la construcción de equipo y al crecimiento personal.

Como sugieren ambas analogías, cuando el coach actúa como cuidador deseará crear un contexto que apoye lo más posible a sus clientes en su esfuerzo por alcanzar sus objetivos y desarrollarse con éxito a nivel personal. Ello implica tomar en consideración cuestiones tales como:

- ¿Qué recursos y qué apoyo externos necesitan los clientes para alcanzar sus objetivos?
- ¿Dónde pueden encontrarlos y quién puede proporcionárselos?
- Para alcanzar esos objetivos, ¿qué acciones y qué comportamientos necesitan explorar? ¿Con cuáles necesitan experimentar?
- ¿Dónde, cuándo y con quién pueden poner a prueba esas acciones y esos comportamientos?
- ¿Qué herramientas y qué recursos físicos (por ejemplo, silla, refrescos, instrumentos de escritura, diario, pizarra, tablero, rotuladores, etc.) necesitan para alcanzar sus objetivos?
- ¿Qué pasos puedo dar yo para garantizar físicamente que mis clientes estén seguros, que no sufran interrupciones, se les pueda escuchar con facilidad, tengan claros los horarios y las limitaciones temporales, etc.?

Guía

El diccionario Merriam Webster define al *guía* como «el que lidera o dirige el camino de otro», así como «la persona que muestra y explica puntos de interés». Así pues, *guiar* está relacionado con el proceso de ayudar o dirigir a otra persona en el camino que va desde determinado estado presente hasta otro deseado, así como de ayudarle a ser consciente de las oportunidades clave y de los impedimentos del camino. En inglés, los orígenes del término guiar se remontan a *witen*, que en inglés antiguo significaba «saber» o

«conocer». La implicación consiste en que el «guía» ya ha estado «allí» antes y que, por consiguiente, conoce el mejor camino (o al menos un camino) para alcanzar el estado deseado. Es decir, que el guía «ha estado allí, lo ha hecho, consiguió la camiseta, etc».

Cuando llegamos a algún lugar o entorno desconocido (una nueva ciudad, un museo, un aeropuerto, un centro comercial, etc.) buscamos de inmediato alguna clase de indicación, ya sea en forma de un mapa o de un guía físico, que nos ayude a encontrar nuestro camino. Los guías nos enseñan a aprender y reconocer hitos clave del territorio, así como a saber qué buscar para llegar a determinado destino. En los entornos y eventos bien planificados, los guías suelen estar situados en puntos estratégicos para que la gente no se pierda.

Asimismo, los guías nos ayudan a comprender parte de los antecedentes y la historia del entorno en que nos encontramos, así como a familiarizarnos con patrones y costumbres importantes.

De este modo, al actuar como guía, el coach ayuda a sus clientes a orientarse sobre el terreno por el que van a transitar, proporcionándoles direcciones, indicaciones y demás conocimientos basados en su propia experiencia. Ello implica tomar en consideración cuestiones tales como:

- ¿Cuál es el nuevo territorio en el que se adentra el cliente para alcanzar su estado deseado?
- ¿Qué información puede necesitar para navegar con éxito por ese nuevo entorno?
- ¿En qué momento necesitará esa información?
- ¿Cuáles son los indicadores contextuales más relevantes de los que necesitará ser consciente?
- ¿Qué experiencias personales tengo yo que pueda compartir con mi cliente para hacerle más fácil el camino?
- ¿Qué clase de «mapa de ruta» puedo ofrecerle?
- ¿Qué nivel de detalle deberá tener ese mapa?
- ¿Qué clase de «hitos» o puntos de referencia puedo proporcionarle?

Presuposiciones y estilo del cuidador o guía

En su asistencia y apoyo a los demás, el guía o el cuidador tiene entre otras las siguientes creencias:

Cada persona dispone de las capacidades que precisa para triunfar.

En un entorno de suficiente seguridad, cada persona descubrirá y aplicará los recursos que necesite para lograr su objetivo.

Dada la orientación, las herramientas y los mapas adecuados, el cliente podrá utilizar sus propios recursos para encontrar su camino y solucionar sus problemas.

El estilo típico de liderazgo utilizado en la guía y en el cuidado es conocido como «gestión por excepción», modalidad de liderazgo en la que el coach interviene sólo cuando surgen los problemas, o bien cuando su cliente necesita algo específico. Mientras que el cliente vaya «progresando» y las cosas vayan avanzando en la buena dirección, el guía o cuidador no trata de cambiar nada. Sólo interviene si ve que su cliente necesita algo o comienza a perder el hilo, en cuyo caso le proporciona apoyo en forma de alguna clase de ajuste del entorno o alguna información.

Como estilo de liderazgo, la gestión por excepción tiene el efecto de transferir el liderazgo a los demás. Guiar a las personas y cuidar de ellas les confiere mucha libertad para actuar según su propio criterio, dentro de un contexto de relativa seguridad. Después de todo, el guía o cuidador siempre está al alcance de la mano para ayudar o solucionar los problemas si se presenta una crisis o alguna otra dificultad, como en el caso del director de un seminario que supervisa a sus alumnos durante un ejercicio, o los padres que controlan la forma de jugar de su hijo.

Herramientas del cuidador: «Psicogeografía»

Uno de los objetivos del cuidado eficaz consiste en asegurarse de que el entorno apoye al cliente en su esfuerzo por alcanzar los resultados apetecidos. El término *psicogeografía* se refiere a que la relación geográfica entre los miembros de un grupo ejerce una importante influencia no verbal, tanto sobre el proceso del grupo como sobre las relaciones entre sus miembros. Las relaciones espaciales y la orientación entre las personas ejercen una influencia, tanto física como simbólica, sobre sus interacciones. La psicogeografía crea una especie de «circuito de relaciones» entre

las personas, determinando la clase y la calidad de sus interacciones. Por consiguiente, la psicogeografía es una herramienta importante para el «cuidado».

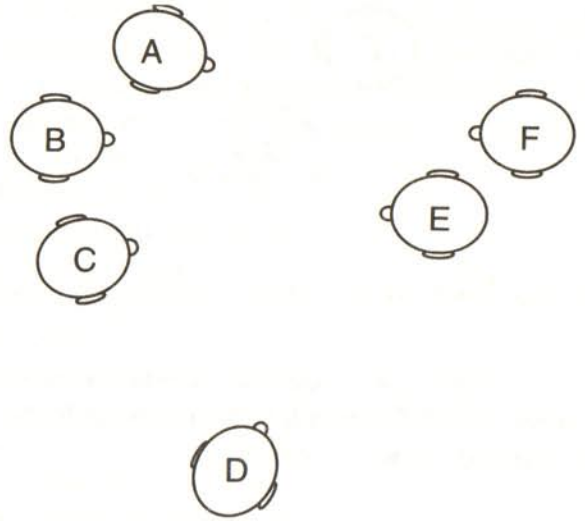
Tomemos por caso el sencillo ejemplo de dos individuos interactuando el uno con el otro. Si se encuentran cara a cara y a corta distancia, esta clase de psicogeografía creará y sustentará una forma de interacción directa y probablemente intensa entre ambos, tanto positiva como negativa. Si se distancian, lo más probable es que la intensidad de su interacción disminuya. Si, por el contrario, están uno al lado del otro, casi seguro que la naturaleza esencial de su relación y de su interacción cambiará ligeramente. Se sentirán más bien socios o miembros de un mismo equipo, trabajando en la misma dirección o tarea más que centrados el uno en el otro. Si, en cambio, una de las dos personas permanece ligeramente detrás y a un lado de la otra, lo más probable es que asuma el papel de apoyo, coach o mentor de la otra persona.

Es importante que los coaches tengan presente el impacto de su propia relación física con sus clientes, así como que les ayuden a darse cuenta del modo en que estas relaciones físicas afectan también a sus interacciones con los demás.

La «psicogeografía» influye sobre la cualidad de la relación y de la interacción entre las personas, al mismo tiempo que la pone de manifiesto

Empleo de la psicogeografía en grupos y equipos

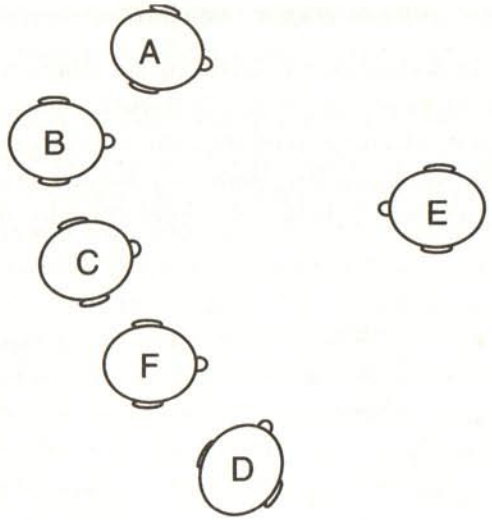
Esta misma clase de disposición o «circuito de relaciones» influye y se refleja en el comportamiento de grupos de personas más numerosos. Veamos la constelación o «circuito» representado en la interacción de la figura siguiente. Por su psicogeografía, podemos deducir mucho acerca de la calidad de las interacciones y de las relaciones entre los diferentes individuos.



La psicogeografía de un grupo refleja las relaciones y las interacciones que existen entre las personas que lo componen

Parece evidente que A, B y C forman un grupo, y E y F otro, mientras que D parece estar actuando más bien como observador. Sin embargo, la atención de todos parece estar centrada en E, que aparece en el papel de líder apoyado por F. Por otra parte, A, B y C parecen compartir un mismo nivel.

Observa la diferencia entre este grupo y el siguiente, en el que F ha cambiado de posición



Distintas psicogeografías reflejan y refuerzan diferentes relaciones e interacciones

En esta nueva disposición, todos los miembros parecen formar parte de un mismo grupo, con E dirigiéndolo de algún modo. No obstante, F no parece estar dirigiendo su atención hacia E.

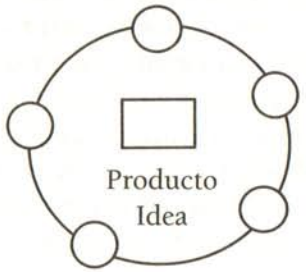
La psicogeografía tiene implicaciones importantes para el coaching en grupo, para el liderazgo y para la dinámica de grupo. Por ejemplo, disponer una sala de reuniones de cierta manera constituye un «metamensaje» sobre la clase de interacciones que se supone que deberán mantener quienes asistan al encuentro. Sentarse en círculo, por ejemplo alrededor de una mesa redonda, estimula otra clase de intercambios e interacciones entre los miembros del grupo, que hacerlo en torno a una mesa rectangular, o en una disposición «estilo teatro». La mesa redonda transmite asimismo otra clase de relación simbólica entre los miembros del grupo. Por ejemplo, si alguien entra de repente en una sala en la que hay una pizarra al fondo y filas de sillas que miran hacia ella, como en un teatro, lo más probable es que interprete que se encuentra ante un contexto de «presentación» y se prepare a sentarse y escuchar pasivamente. Si por el contrario entra en una sala en la que las sillas están dispuestas en círculo, en formato de «mesa redonda», interpretará probablemente ese contexto como apto para la «conversación» y se sentirá predispuesto a mostrarse más participativo y con más iniciativa.

Una psicogeografía circular tenderá a enfocar a las personas hacia sus relaciones interpersonales, distribuyendo la atención equitativamente entre los miembros del grupo e implicando un mismo estatus entre todos ellos. El formato de mesa rectangular, por el contrario, crea una sensación de jerarquía. Normalmente, la atención se dirige en este caso hacia la «cabecera» de la mesa, donde suele estar sentada la persona con el estatus más elevado, seguida a continuación por la que se sienta «a su derecha», seguida a su vez por la que se sienta «a su izquierda».

Sentarse en semicírculo tenderá a enfocar la atención de los miembros del grupo hacia aquello que se encuentre frente a ese semicírculo, así como a sugerir igualdad de estatus entre quienes lo ocupen, trabajando juntos para emprender la acción o llegar a un consenso con respecto a aquello que constituya el foco común de su atención. Un grupo con sus miembros sentados uno al lado del otro en línea recta, implicaría igualmente un foco de atención común a todos ellos, pero reduciría en gran medida su capacidad para interactuar. Estarían actuando, pero no «interactuando» como un grupo.

Empleo de la psicogeografía para facilitar diferentes tipos de procesos de grupo

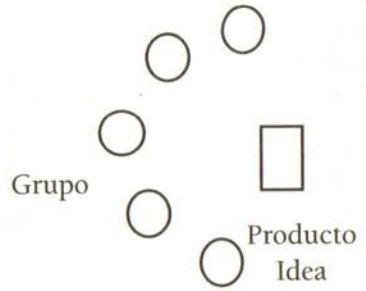
Pueden ser construidas y utilizadas diferentes psicogeografías para distintos procesos de grupo. El círculo, por ejemplo, proporciona una psicogeografía adecuada para «soñar» o para los intercambios de ideas, puesto que intensifica la interacción entre los miembros del grupo. Implica que todos ellos, y por consiguiente también sus ideas, tienen el mismo valor, que pueden «lanzárselas» unos a otros rápidamente, o expandir sin dilación las ideas de los demás, sin que nadie se empecine abiertamente en ningún individuo ni en ninguna idea.



Grupo

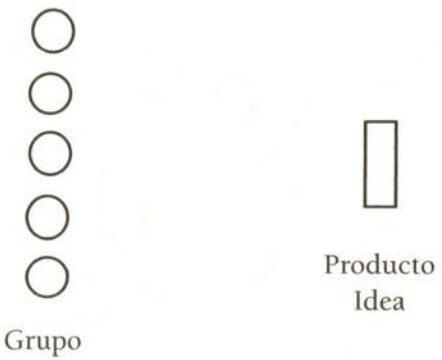
«Psicogeografía» eficaz para «soñar» y para los «intercambios de ideas»

El semicírculo proporciona una psicogeografía adecuada para la «materialización» o la planificación sobre cómo llevar a cabo determinado objetivo o sueño. En un semicírculo las personas siguen siendo consideradas iguales, pero su atención está mucho más dirigida hacia un punto concreto. La idea o el plan han quedado desconectados de cualquier miembro específico del grupo, pasando a convertirse en el foco de atención de todos ellos. La implicación correspondiente consiste en que los miembros del grupo están mucho más centrados en su tarea común que en sus relaciones interpersonales, y que avanzan juntos hacia el consenso.



«Psicogeografía» eficaz para «materializar» o planificar

Una psicogeografía en la que los miembros del grupo estén en línea, uno junto a otro como si fuesen un panel y mirando todos hacia el objetivo o la idea, tiende más a favorecer la crítica o la evaluación. La proximidad entre sí de los miembros del grupo presupone que todos ellos forman parte de un mismo grupo. Sin embargo, cada cual tenderá a responder de acuerdo a su propia perspectiva, en vez de comprobar las reacciones de los otros miembros.



«Psicogeografía» eficaz para «criticar» o evaluar

La psicogeografía como aspecto clave del coaching y del «cuidado»

Un aspecto clave y sumamente pragmático del coaching consiste en disponer previamente la psicogeografía de las sesiones. Es importante que tu entorno externo ofrezca un apoyo para las actividades en las que tu(s) cliente(s) va(n) a verse involucrado(s). Antes de comenzar cada sesión considera las siguientes cuestiones:

- ¿Qué clase de entorno quiero crear para mi(s) cliente(s)?
- ¿Qué clase de dinámica interactiva necesitará(n) para la sesión? (p. ej., exploración, intercambio de ideas, apertura, centrarse en, reflexión, etc.)
- ¿Qué clase de disposición de la sala facilitará mejor esa dinámica? (p. ej., presencia y posición de mesas, sillas, tablero, pizarra, proyector, etc.)
- Dados los objetivos específicos de mi(s) cliente(s) en esta sesión, ¿qué clase de psicogeografía apoyará mejor al individuo o al equipo para que alcance(n) con éxito el estado deseado?
- ¿Cómo dispondré físicamente a mi(s) cliente(s) con respecto a:
  – mí mismo
  – el tablero, la pizarra, la pantalla, etc.
  – los demás participantes (en caso de haberlos)?

Herramientas del cuidador: el «Ángel de la Guarda»

El papel del cuidador puede ser asimilado en cierto modo al de un «ángel de la guarda», alguien que vigila y protege a la persona desde cierta distancia. *Ángel de la Guarda* es un término utilizado en algunos ejercicios de PNL para describir a una especie de «MetaPersona», cuya tarea consiste en proporcionar apoyo y estímulo a determinados miembros de un grupo. Un papel común a tales «Ángeles de la Guarda» consiste en apoyar a quienes se preparan para intervenir en una situación interactiva, a través de una serie de actuaciones entre las que se incluyen:

- proveer para las necesidades físicas del participante (p. ej., asegurándose de que no le falte una silla, agua, instrumentos de escritura, tablero, pizarra, etc.)

- garantizar físicamente que el participante esté seguro, no se le interrumpa, se le escuche bien, tenga claras las limitaciones de tiempo, etc.
- estimular no verbalmente las palabras e ideas del participante asintiendo con la cabeza, sonriendo, riéndose, etc.
- estimular verbalmente al participante diciéndole cosas tales como «Cuéntanos más», «Fascinante», «Claro», etc.

El Ángel de la Guarda le proporciona a su «cliente» apoyo constante desde la distancia durante su intervención, ayudándole a mantenerse en un estado pleno de recursos gracias a los intercambios estimulantes y a las anclas de recursos que le proporciona.

Veamos a continuación un ejemplo de algunos pasos comunes tomados por el Ángel de la Guarda para garantizar que no le falte a su cliente todo el apoyo externo que necesita:

Lista de comprobación del Ángel de la Guarda

1. Preguntarle al cliente en qué «estado interno de recursos» desearía estar durante su intervención.
2. Pedirle que identifique algún(os) ejemplo(s) pasado(s) de dicho estado, y que los experimente de nuevo tan intensamente como le sea posible.
3. Observar en el cliente los indicios físicos perceptibles asociados con ese estado de plenitud de recursos (postura, gestos, tono de voz, expresión facial, etc.). De este modo, el Ángel de la Guarda puede saber en todo momento si su protegido está o no dentro de ese estado.
4. Junto con su cliente, encontrar una señal o «ancla» con la que éste pueda evocar el deseado estado lleno de recursos (p. ej., «pulgares arriba», guiñar un ojo, asentir con la cabeza, sonreír, etc.).
5. Pedirle que identifique de antemano posibles áreas de problemas susceptibles de surgir durante su intervención. Éstas serán las áreas en las que el Ángel de la Guarda deberá intervenir con la señal de recuerdo y el estímulo adecuados.
6. Determinar la psicogeografía más adecuada para ser utilizada por el Ángel de la Guarda (p. ej., dónde colocarse con respecto a su cliente).

7. Establecer con su cliente una señal de socorro, es decir, una indicación que éste pueda utilizar cuando sienta que necesita más apoyo de su Ángel de la Guarda.
8. Ensayar el modo de utilizar esa señal durante la intervención, interpretando juntos previamente parte de esa intervención.

Este proceso se puede aplicar a una gran variedad de contextos y situaciones, que pueden abarcar desde una presentación hasta liderar un equipo o comunicarse con una persona difícil.

Herramientas del guía: cartografiado, metáfora e intervisión

Una importante función de los buenos guías consiste en proporcionarnos buenos mapas para viajar. Los mapas nos ayudan a navegar mejor por el territorio. Por consiguiente, crear mapas que ayuden a los demás a orientarse y transitar mejor por determinado «territorio» o ámbito constituye una de las herramientas eficaces para la guía.

Cartografiado

El cartografiado se refiere al proceso de construir una representación de determinado «territorio» de experiencia. Implica la identificación y codificación de los elementos clave que forman parte de determinado proceso o fenómeno, como sucede en el caso del mapa de las calles de una ciudad, del esquema del sistema circulatorio del cuerpo con sus venas y sus arterias, del diagrama del movimiento de un frente frío, o de las peculiaridades geográficas de un estado o de un país. El diccionario Webster, por ejemplo, define el cartografiado como «una función en la que por cada elemento de un conjunto existe un correspondiente elemento de otro conjunto». Si bien pueden existir numerosas modalidades de «mapas» (simbólico, esquemático, metafórico, etc.), la característica fundamental de todo mapa es su grado de correspondencia entre sus elementos y los del territorio que representa.

El valor del cartografiado consiste en que nos permite comprender, planificar y comunicar determinado fenómeno o experiencia sin necesidad de haber «estado allí» realmente. Los puntos de interés más notables pueden

ser codificados en una estructura analizable, contrastable y modificable. El cartografiado posibilita asimismo proyectar y predecir en cierta medida respuestas potenciales y acontecimientos futuros. Un arquitecto, por ejemplo, puede observar el nivel freático bajo un edificio proyectado, comprobar los puntos máximos y mínimos de las cercanías, ver de qué modo se acumula o fluye el agua, y diseñar finalmente en función de todo ello el sistema de drenaje más adecuado.

De forma parecida y desde la perspectiva de la PNL, las características de determinado «paisaje» personal pueden ser cartografiadas y utilizadas para generar planes eficaces para el cambio y la mejora. El proceso de modelado (imitación de modelos) de la PNL, por ejemplo, implica levantar un mapa de los patrones de comportamiento del individuo, que podrá ser luego aplicado de formas diversas.

No obstante, no hay que olvidar que «el mapa no es el territorio». Una de las características fundamentales de todo mapa consiste en que, hasta cierto punto, necesita eliminar, distorsionar o generalizar ciertos aspectos del territorio para cuya representación ha sido creado. Es igualmente conveniente recordar que los territorios cambian. Incluso un mapa sumamente detallado y preciso de determinado territorio puede quedar obsoleto si éste cambia.

Desde el punto de vista de la PNL, los humanos somos ávidos constructores de mapas, sirviéndonos de nuestros mapas mentales del mundo como guía principal para interpretar cuanto nos rodea y responder a ello. Estos mapas mentales pueden tanto ayudarnos como limitarnos, según sea el grado de correspondencia entre sus elementos y los del territorio que tratan de describir, y las diversas opciones a las que den pie.

Metáfora y analogía

Uno de los dilemas con los que a veces se enfrentan los coaches cuando tienen que actuar como guías consiste en carecer de experiencia previa en el contexto o entorno específico en el que sus clientes tienen que desenvolverse. Un modo de superar ese reto es creando mapas para el cliente basados en la metáfora y la analogía. Las metáforas y las analogías nos permiten establecer paralelismos entre entornos o experiencias distintos.

Según el antropólogo y teórico de la comunicación Gregory Bateson, la capacidad de establecer analogías es una función del *pensamiento abductivo,* que Bateson contrasta con los procesos propios de los pensamientos inductivo y deductivo. Bateson argumenta que el pensamiento abductivo o analógico lleva a una mayor creatividad y tiene, por consiguiente, que haber sido la fuente del arte y del genio. Considera que las analogías nos conducen a centrar la atención sobre la estructura más profunda de nuestra experiencia, en lugar de hacerlo sobre las diferencias superficiales.

Así pues, una de las ventajas adicionales de utilizar metáforas y analogías consiste en que pueden estimularnos a enriquecer nuestra comprensión de determinado proceso o fenómeno, así como a descubrir y evaluar nuestras presuposiciones. Cambiar las metáforas que utilizamos para comprender una situación o un fenómeno activa a menudo la creatividad y abre nuevas perspectivas. La presentación metafórica constituye una forma muy corriente y poderosa de establecer nuevas asociaciones con respecto a la comprensión de una idea, una situación o un concepto. Constituye asimismo una herramienta eficaz para transferir conocimientos entre contextos distintos, estimulando una modalidad de pensamiento que conduce al nivel de abstracción necesario para poder transferir o aplicar aprendizajes específicos entre contextos diferentes.

Establecer analogías entre clases de contextos muy distintas (p. ej., esquiar y trabajar en la oficina) puede crear nuevas áreas de «espacio perceptivo». Si bien esquiar es algo que uno hace solo y en la oficina hay mucha gente, tal vez puedas establecer, por ejemplo, el paralelismo entre esquivar árboles y baches con evitar las interferencias potenciales causadas por las personas con las que compartes la oficina en la que trabajas.

Intervisión

El término «intervisión» viene siendo utilizado desde hace algunos años por los psicoterapeutas europeos, para describir las sesiones de grupo en las que se discute acerca del mejor modo de manejar las situaciones complicadas, o los clientes difíciles con los que se encuentran en la práctica de su profesión. La intervisión puede ser contrastada con la supervisión. Esta última lleva implícita una relación jerárquica entre las personas: es el supervisor quien proporciona al otro individuo el «mapa correcto». En el caso de la «intervisión», en cambio, se da por sentado que las personas son iguales y que no existe un «mapa correcto».

La intervisión tiene mucho que ver con la influencia sobre el modo en que representamos y conceptualizamos nuestros problemas, nuestras ideas

y nuestros objetivos. Una de las finalidades de este proceso de intervisión consiste en aplicar estrategias de pensamiento visual y simbólico para ayudar a buscar soluciones a nuestros proyectos. Del hecho de que cada persona tenga su propio mapa del mundo puede emerger una forma poderosa de creatividad compartida. La forma en que una persona se representa los problemas o los objetivos de otro individuo puede ayudar automáticamente a éste a enriquecer su propia percepción de la situación. En palabras de Albert Einstein: «Nuestra forma de pensar crea problemas que la misma modalidad de pensamiento no puede resolver». Obtener mapas nuevos puede constituir una vía muy poderosa para encontrar nuevas soluciones.

Proceso de cartografiado por intervisión

Veamos a continuación un ejemplo sobre cómo adaptar el proceso de intervisión para actuar como guía dentro en un proceso de coaching.

1. El cliente describe una situación en la que desearía ser guiado. Por ejemplo: «Necesito que alguien me guíe en ... (tal o cual situación)».
2. El guía presta oídos a los elementos y patrones clave de esa situación (es decir, a la «estructura profunda» de la misma). Cuando su cliente ha terminado de describir la situación, le toca al guía buscar entre sus recuerdos situaciones parecidas que él haya vivido personalmente. Si nunca ha estado en un entorno físico parecido al que el cliente describe, deberá utilizar un proceso de analogía que le ayude a encontrar situaciones equivalentes a los elementos y patrones descritos por su cliente.
3. El guía dibujará acto seguido una imagen simbólica o metafórica que represente su comprensión de la situación descrita por el cliente, así como de la clase de guía que piensa ofrecerle. Esa imagen puede ser cualquier clase de croquis o diagrama, como por ejemplo un árbol o un paisaje, o un conjunto de símbolos parecidos a rectángulos, círculos o estrellas conectados entre sí por líneas y flechas.
   El guía dibujará, entonces, su propia imagen, tanto de lo que ha entendido de la situación de su cliente como de la solución que piensa proponerle.
4. Acto seguido le mostrará a su cliente estas imágenes y le explicará la posible solución. Por ejemplo, el guía muestra su mapa y dice:

Tal como yo lo veo, la situación es...
Estuve en una situación parecida a la que acabas de describir. Era...
Lo que hice fue...
Creo que lo que necesitas es...

Si estás trabajando con un grupo o con un equipo, te resultará a menudo útil repetir el mismo proceso con distintas personas en el papel de guía para conseguir de este modo una mayor diversidad. Puesto que «intervisible» significa literalmente «mutuamente visible», la intervisión en grupo suele realizarse con los miembros del mismo formando un círculo. Cada guía realizará su propio dibujo de la situación del cliente y de la solución potencial que puede ofrecerle.

Después de que le hayan sido presentadas al cliente las soluciones posibles, puede ser de utilidad debatir las presuposiciones que cada croquis y cada interpretación implican. Contrastar los diferentes mapas y las distintas presuposiciones que cada cual tiene sobre un mismo entorno específico constituye un buen modo de enriquecer las percepciones respectivas sobre ese espacio perceptivo, así como de desvelar otras presunciones ocultas.

El ejercicio parte del supuesto de que confeccionar mapas externos en forma de croquis o diagramas constituye un buen método de 1) reconocer la diversidad de mapas entre distintas personas, y de 2) desarrollar perspectivas múltiples sobre una misma situación.

Al final del proceso de intervisión el cliente deberá informar a su(s) guía(s) sobre cómo se ha enriquecido su propio mapa de la situación. El cliente reformulará la situación y describirá de qué modo se ha visto enriquecido su mapa con la(s) perspectivas de su(s) guía(s).

Herramientas del guía: autocartografiado y bucles causales

Otra forma en que los guías pueden dar apoyo a sus clientes consiste en ayudarles a cartografiar sus propios éxitos pasados. Se trata de una modalidad de automodelado que puede ayudar a la persona a comprender mejor su entorno y a consolidar sus recursos potenciales.

Diferentes clases de mapas pueden desvelar características de determinado territorio que tal vez antes no hayan sido observadas. Los mapas de bucles causales son particularmente reveladores, en la medida en que ayu-

dan a descubrir y clarificar dinámicas sistémicas vinculadas a situaciones o entornos determinados.

Bucles causales

La conceptualización de procesos y fenómenos como los «bucles causales» constituye una parte fundamental del pensamiento sistémico. En *La quinta disciplina*, su obra clásica sobre el pensamiento sistémico, Peter Senge (1991) declara que la «esencia» de esta modalidad de pensamiento consiste en:

a) percibir relaciones más que cadenas lineales de causa y efecto;
b) percibir el proceso completo de cambio más que fotos fijas aisladas del mismo.

Senge asegura que para pensar sistémicamente debemos alterar nuestra forma de visualizar y cartografiar la estructura de las situaciones que tratamos de comprender, o sobre las que deseamos influir. Como punto de partida sugiere la clase de estructura circular, mostrada en el diagrama siguiente, de los procesos involucrados en algo tan sencillo como llenar un vaso de agua. El diagrama describe los elementos básicos de esa actividad en forma de un sencillo bucle de realimentación, conectado mediante vectores que indican la «influencia» de los diferentes elementos entre sí. Senge pone el énfasis en la utilización de vectores circulares para asegurarse de que se vea claramente el bucle de realimentación, rompiendo de este modo con el hábito del pensamiento lineal y mecánico.

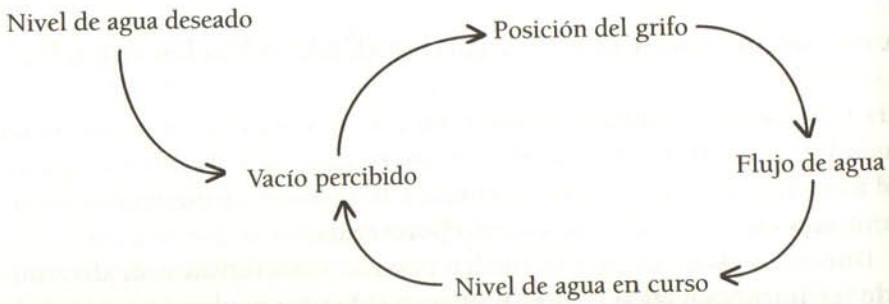


Diagrama de bucle causal para el llenado de un vaso de agua

Emplear bucles causales para ayudar a los clientes a visualizar las relaciones entre las variables de «entorno» y «decisión» puede proporcionar una valiosa guía y ayudarles a comprender mejor cómo utilizar las oportunidades y manejar las limitaciones. El procedimiento descrito a continuación proporciona una estructura sobre la que utilizar mapas de bucles causales, susceptibles de ayudar a los clientes a modelar factores clave para el éxito a partir de sus propias experiencias positivas.

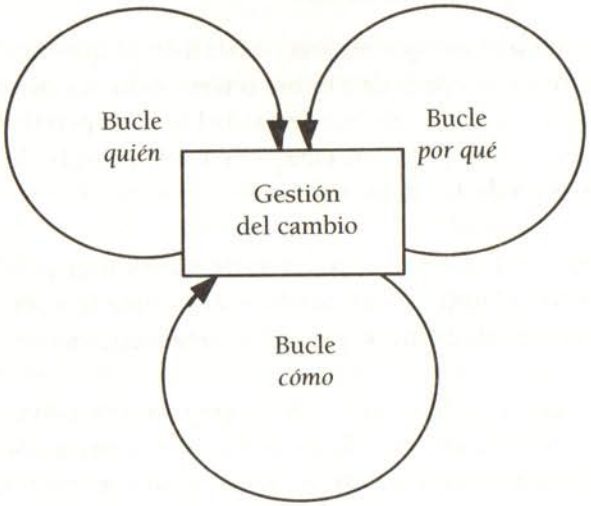
Confección de un mapa de bucle causal

Pídele a tu cliente que evoque alguna ocasión en la que haya conseguido solventar con éxito una época de cambio o transición, un período en el que haya logrado «recuperarse» de la adversidad o «sobrevivir en un mundo cambiante». Junto con él, crea un «mapa de bucle causal» de esa «historia de cambio» recorriendo los pasos siguientes:

1. Mientras tu cliente habla, anota entre siete y diez palabras clave de su relato o ejemplo. Estas palabras clave pueden ser de cualquier índole: comportamientos, personas, creencias, valores, fenómenos, etc.
2. Dibuja vectores que conecten estas palabras clave, ilustren las influencias entre ellas y reflejen el flujo de la narración. (Los vectores no deben formar una línea recta, sino más bien un arco o un semicírculo.) Señala las influencias positivas o de refuerzo con un signo (+) debajo del correspondiente vector, y las negativas o debilitadoras con un signo (–).
3. Cuando tu cliente haya terminado de narrar su historia, repasa tu mapa inicial, revisando las palabras clave y dándole al cliente la oportunidad de modificarlas, o de añadir otras si fuese necesario. Revisa y verifica también los vínculos que has establecido inicialmente entre ellas.
4. Asegúrate de que tus bucles de realimentación queden «cerrados» (como regla general, todas las palabras deberían tener al menos un vector de llegada y otro de salida).
5. Pule el mapa tomando en consideración los posibles intervalos de tiempo entre vínculos, y buscando otros posibles vínculos que falten y que pudieran ser parte importante de la historia.

6. Averigua qué creencias se ocultan detrás del mapa (¿qué presuposiciones denotan esos vínculos?).

Descubrirás que, frecuentemente, la gestión del cambio implica varios bucles relacionados con el *cómo* (los pasos y las estrategias involucrados), el *por qué* (las creencias, los valores y las motivaciones en relación con el cambio) y el *quién* (todas las cuestiones relacionadas con la función y la identidad).



La gestión del cambio implica frecuentemente bucles relacionados con el cómo, el por qué y el quién

Tomemos como ejemplo la siguiente descripción realizada por un cliente acerca de una ocasión en la que consiguió tratar eficazmente una situación difícil.

Hace algunos años, me vi involucrado en una nueva aventura de negocios. Al principio, todo iba bien y todos estábamos muy entusiasmados con lo que hacíamos. Teníamos una idea realmente innovadora y parecía que liderábamos el mercado. Pero luego la competencia se hizo más fuerte y la economía comenzó a decaer. Eso condujo a una serie de retos

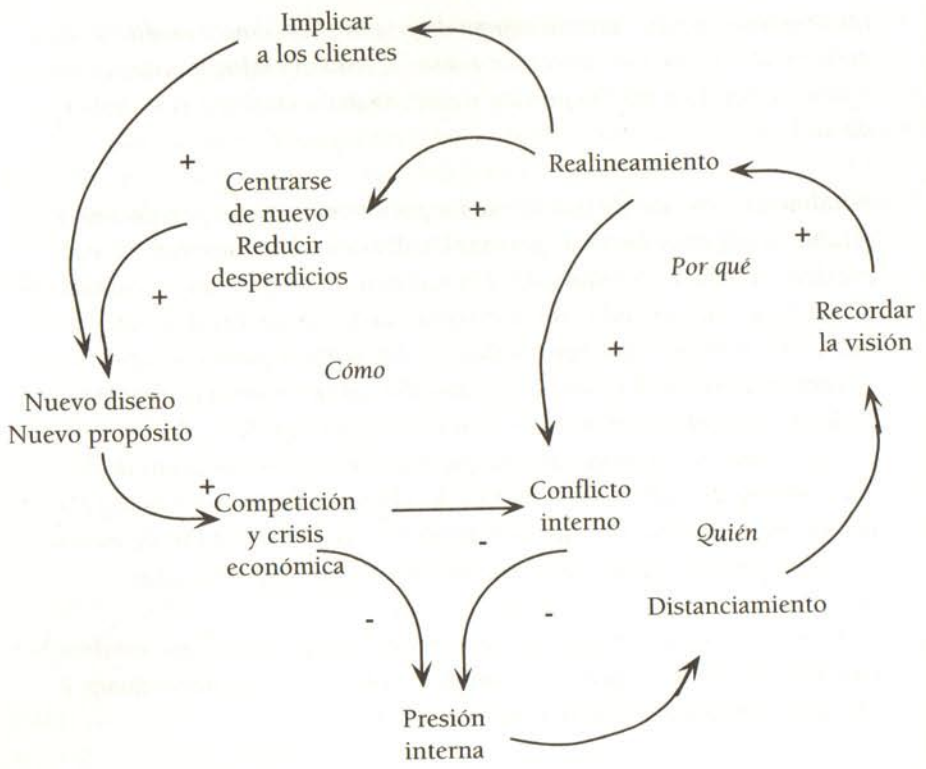
internacionales para nuestro equipo de gestión, así como a conflictos de opinión acerca de qué dirección tomar. Como miembro fundador, yo estaba sometido a mucha presión y comenzaba a sentirme casi desbordado.

Finalmente tuve que distanciarme un poco, tomar cierta perspectiva y establecer algunas barreras personales. Eso me ayudó a soltar algo de presión y a poder recordar cuál era nuestra visión y en qué creíamos. Como resultado de todo ello, conseguí clarificar cuáles deberían ser nuestros objetivos y qué papel debía yo desempeñar para conseguirlos. Tuvimos una reunión de equipo y hablamos de la importancia de realinearnos con esa visión inicial y con los valores que defendíamos. Eso nos permitió revisar lo que estábamos haciendo y detectar áreas de distracción y desperdicio. Unos cuantos decidieron dejar la compañía, pero los que nos quedamos estábamos realmente comprometidos, de modo que ahora éramos menos, pero también estábamos más centrados.

Hablamos también con algunos de nuestros clientes clave, que estaban con nosotros desde el principio, preguntándoles por sus necesidades y por cómo podíamos prestarles un servicio mejor.

Como resultado de todo ello dejamos de hacer algunas de las cosas que habíamos estado haciendo, reorientamos algunos de nuestros productos y volvimos a comenzar con un nuevo enfoque. No sólo conseguimos superar el bache, sino que logramos estar mejor situados que nuestros competidores para prestar a nuestros clientes lo que realmente necesitaban, así como para sacar partido de las nuevas oportunidades que se presentaron cuando las cosas comenzaron a mejorar.

Veamos en el diagrama siguiente una forma de representar esta «historia de cambio» mediante un bucle causal.



Ejemplo de mapa de bucle causal del proceso de cambio de un cliente

El diagrama anterior expresa que la competencia y la economía decreciente estaban creando un conflicto entre el equipo directivo. Ambos factores incrementaban la sensación de presión personal experimentada por el cliente. A través del bucle consistente en distanciarse y recordar la visión (el bucle *quién*) tuvo lugar un proceso de realineamiento, que a su vez redujo el conflicto interno del equipo directivo (el bucle *por qué*), lo cual tuvo como consecuencia que se activaran los bucles paralelos de centrarse de nuevo y reducir desperdicios, y de implicar a los clientes (el bucle *cómo*), que condujeron a un nuevo diseño y un nuevo propósito para productos y servicios, lo cual redundó en última instancia en una mejor capacidad para hacer frente a las cuestiones derivadas de la competencia y la crisis económica.

Los mapas de esta índole pueden ayudar al cliente a «ver», en sus propias experiencias, patrones de los que puede aprender, y que puede convertir en estrategias eficaces para tratar con futuros retos.

Resumen

El cuidado y la guía son procesos que se refieren a los aspectos *ambientales* del coaching de clientes.

El *cuidado* implica ocuparse del actual contexto externo del cliente, asegurándose de que todo lo necesario esté disponible y dando los pasos necesarios para que no se produzcan distracciones e interferencias externas innecesarias.

La *psicogeografía* es una herramienta del cuidado, que ayuda a optimizar las relaciones espaciales e interactivas dentro de las que el cliente se desenvuelve.

Actuar como *Ángel de la Guarda* constituye otro recurso del cuidado, en el que el coach proporciona el apoyo clave a los clientes que se enfrentan a nuevos retos de actuación o de entorno.

Guiar implica orientar a los clientes en un territorio desconocido, proporcionándoles indicaciones, pistas y demás conocimientos útiles, incluida la experiencia personal del propio guía.

Los procesos de cartografiado, metáfora e intervisión, constituyen herramientas que le proporcionan al cliente formas de obtener información útil, así como comprensión sobre los entornos nuevos para él.

Los mapas de bucles causales ayudan a los clientes a percatarse de las dinámicas sistémicas relevantes dentro de su entorno, así como a reconocer con mayor claridad el modo de sacar partido de las oportunidades y manejar las limitaciones.

2

Coaching

No es la voluntad de ganar lo que cuenta, todo el mundo la tiene. Lo que realmente cuenta es la voluntad para prepararse para ganar.

Paul «Bear» Bryant

Todos tenemos sueños, pero para que éstos se conviertan en realidad hace falta una gran cantidad de determinación, dedicación, autodisciplina y esfuerzo.

Jesse Owens

El cuidado y la guía evolucionan a menudo hasta convertirse en un coaching más profundo, que comporta una relación distinta con el cliente y un conjunto de herramientas también diferentes. A diferencia de los guías, los coaches ayudan activamente a sus clientes a desarrollar competencias de comportamiento específicas. El concepto de coaching, tal como lo utilizaremos en el presente capítulo, corresponde al de coaching con «c» minúscula o «coaching para la actuación». Tal como ha quedado establecido anteriormente, el coaching con «c» minúscula se centra más bien sobre el nivel del comportamiento, refiriéndose a los procesos involucrados en la ayuda a otra persona para alcanzar o mejorar determinada actuación de su comportamiento.

Comportamientos

La actuación de comportamiento eficaz implica la capacidad de sentir y coordinar las acciones del propio cuerpo mientras nos movemos dentro de un entorno determinado. Este nivel de aprendizaje y de cambio está relacionado con las actividades y los resultados específicos del comportamiento dentro de ese entorno, es decir, con *qué* sucede o se supone que sucederá en determinado dónde y cuándo. Así pues, nuestros comportamientos son las

acciones y las reacciones físicas específicas a través de las que interactuamos con los demás y con el entorno que nos rodea. Los comportamientos son producto del sistema psicomotor, un nivel neurológico más profundo que el de los órganos sensoriales por los que percibimos el entorno.

Los comportamientos específicos en los que las personas se implican activamente, tales como tareas, procedimientos y relaciones interpersonales, sirven a modo de medio primario para la consecución de los objetivos y resultados deseados. Los factores del comportamiento son esos pasos concretos de acción que damos para alcanzar el éxito. Abarcan todo aquello que debe ser específicamente realizado o conseguido para triunfar en nuestro empeño.

Coaching del comportamiento

Como ya he mencionado anteriormente, los métodos de coaching con «c» minúscula derivan principalmente del modelo de coaching deportivo, promoviendo la percepción consciente de los recursos y las habilidades del individuo, así como el desarrollo de la competencia consciente. Tales métodos implican extraer de la persona sus propias capacidades y reforzarlas a través de una cuidadosa observación y de la realimentación positiva, así como facilitarle al individuo su actuación coordinada con los demás miembros del equipo. Los coaches de equipo eficaces observan cuidadosamente el comportamiento de sus pupilos y les proporcionan indicaciones y guía sobre cómo mejorar en determinados contextos y situaciones.

Éstas son algunas de las creencias del coach con «c» minúscula al apoyar a otros y trabajar con ellos:

Cada persona tiene las capacidades que necesita para rendir con eficacia. Dichas capacidades pueden ser llevadas a la superficie mediante las recompensas y el estímulo adecuados.

Si recibe el estímulo y la realimentación apropiados, mi pupilo mejorará su rendimiento de forma natural.

Toda persona es la mejor del mundo en algo. Con el estímulo y la realimentación apropiados de mi parte, mi pupilo será lo mejor que puede ser.

Si una persona conoce mejor algo que ya hace bien, podrá fácilmente mejorarlo.

Mis pupilos crecerán y mejorarán esforzándose y recibiendo realimentación positiva por ello.

El estilo de liderazgo del coach con «c» minúscula es el de la *recompensa condicional*, que constituye una modalidad de liderazgo bastante directiva. Implica un compromiso de intercambio de recompensa por el esfuerzo realizado. A este nivel, el buen coach le dice a su gente lo que tiene que hacer para alcanzar el éxito o la recompensa. Les garantiza a sus pupilos que a cambio de su esfuerzo podrán conseguir lo que desean, al mismo tiempo que los estimula con halagos y reconocimiento por el buen trabajo realizado. Los coaches con «c» minúscula proporcionan asimismo realimentación específica y constante sobre cómo mejorar el comportamiento.

Herramientas para el coaching: establecimiento de objetivos

Una de las habilidades más importantes del coaching consiste en ayudar a los demás a definir y consolidar objetivos. Como ya he señalado en la *Introducción* de este libro, más que hacia los problemas, las metodologías de coaching se enfocan hacia las soluciones y se orientan hacia los resultados. Sin duda, en ausencia de un objetivo, no es posible establecer ningún sistema de recompensas o realimentación.

El diccionario Webster define el *objetivo* como «el fin hacia el que se dirigen el esfuerzo o la ambición», y como «condición o estado por conseguir mediante una determinada línea de acción». Así pues, un objetivo es básicamente el estado o el resultado deseados por el individuo o el grupo. Es la respuesta a la pregunta: «¿Qué quiere usted?». Los objetivos son la fuente de la motivación y pueden estimular poderosos procesos de autoorganización susceptibles de movilizar recursos, tanto conscientes como inconscientes.

Los objetivos constituyen una característica básica de las técnicas, las estrategias y las intervenciones de la Programación Neurolingüística. Se ha dicho que «si no quieres nada, la PNL no es para ti».

Dada su relevancia, es importante que los coaches ayuden a sus clientes a establecer objetivos apropiados y significativos. En este sentido, el buen coach se parece un poco al taxista. La primera pregunta que éste le hace a su cliente es: «¿Adónde quiere ir?». Por supuesto que puedes responderle: «Estoy harto de aquí, he tenido un montón de problemas. Ha sido horrible». Sin embargo, tras escucharte pacientemente y compadecerte de todo corazón, el taxista te repetirá respetuosamente la misma pregunta: «Así pues, ¿adónde quiere que le lleve?». Tú puedes seguir en tus trece y decirle algo así como: «No quiero ir al McDonald's, y la última vez que fui al Zoo lo pasé fatal. Y, desde luego, no quiero ir a ningún sitio donde haga frío». De nuevo tendrás toda la simpatía del taxista, pero te volverá a preguntar: «Entonces, ¿adónde le llevo?».

Inducir objetivos y resultados de los clientes del coaching puede resultar a veces tan complicado como la tarea del pobre taxista de nuestro ejemplo. Lo más habitual es que, cuando acuden a la consulta, los clientes tengan mucho más claro lo que no quieren que lo que quieren.

Las descripciones que siguen esbozan algunos de los métodos utilizados para definir objetivos. Cada uno de ellos arroja su propia luz sobre la naturaleza real del estado deseado por el cliente.

Definición de objetivos

Los objetivos suelen establecerse *con relación a* un estado o a un estado problemático actuales. Supongamos, por ejemplo, que una persona tiene un problema de «*miedo a hablar en público*». La forma más sencilla (aunque a menudo la más difícil) de fijar el objetivo consiste en definirlo mediante la *negación del estado problemático*. Si ese estado problemático incluye el «miedo a hablar en público», el cliente puede inicialmente definir su objetivo como «*quiero dejar de tener miedo a hablar ante un grupo de personas*».

Si bien ésta es sin duda una forma corriente de definir objetivos, y puede sin duda ser un buen punto de partida, el problema sigue siendo que esta estrategia no responde realmente a la pregunta de: «¿Qué es lo que quieres?». Bien al contrario, constituye una declaración de lo que la persona *no* quiere y, por consiguiente, nunca puede ser un verdadero objetivo. De hecho, las afirmaciones negativas de esta índole suelen orientar la atención de la persona más bien hacia el estado problemático que hacia el estado deseado. Veamos, si no, la paradoja de la siguiente instrucción: «Durante los siguientes treinta segundos, no pienses en un elefante azul». Para saber que no estás pensando en él... ¡no te queda otro remedio que pensar en el bendito elefante azul!

Un segundo método corriente para fijar objetivos consiste en definirlos como la *polaridad* o lo opuesto al *estado problemático*. En el caso del «miedo a hablar en público», el cliente podría decir: «*Quiero sentir seguridad en mí mismo al hablar ante un grupo de personas*». Ésta sigue siendo una estrategia lógica, que sin duda ayuda a la persona a enfocar su atención en un lugar distinto al problema situación, pero que también puede crear polaridades y conflictos internos. Al comparar con el estado problemático, fija una referencia constante. Recordemos que, en palabras de Albert Einstein, «nuestra forma de pensar crea problemas que la misma modalidad de pensamiento no puede resolver». En un mismo nivel de pensamiento, toda polaridad se define como su opuesto.

Un tercer tipo de proceso implica la utilización de una referencia externa, o modelo de referencia, como medio para definir el estado deseado. En la planificación y el desarrollo de una organización, esta estrategia es conocida como «marcación de hitos». En el caso del problema de hablar en público, la persona puede fijarse ese hito diciendo, por ejemplo: «*Quiero hablar a un grupo como lo haría Martin Luther King*». Eso presenta algunas ventajas sobre la simple negación y la polarización, en la medida en que proporciona una referencia concreta con la que poder comparar, y ayuda a dirigir la atención lejos del estado problemático. Una de las dificultades que presenta es que fija objetivos que no están al alcance de la mano, por lo que puede resultar difícil identificarse con ellos. Por otro lado, está claro que puede conducir a falsas expectativas, o a crear la clase de incongruencia y falta de sinceridad que nace de la imitación, además de comparaciones negativas y sensación de fracaso. Existe también el peligro ecológico de aplicar un comportamiento adecuado a determinado contexto (es decir, al del modelo de referencia) a situaciones con las que puede no corresponderse.

Una cuarta estrategia para definir objetivos consiste en utilizar características clave que definan la estructura del estado deseado. Estas cualidades pueden encontrarse en uno mismo o en modelos clave de referencia. Con relación al tema de hablar en público, eso podría implicar algún razonamiento parecido a «*quiero personificar cualidades de maestría tales como flexibilidad, congruencia (coherencia), integridad, etc., cuando esté hablando ante un grupo de personas*». En este caso, se trata de un enfoque esencialmente

deductivo, que implica la manifestación de características y principios de un nivel superior, dentro de situaciones concretas. Si bien es cierto que abre la puerta a una mayor flexibilidad de acción y expresión, también lo es que queda necesariamente apartado de las experiencias personales específicas. Por consiguiente, puede aportar mayor claridad a la comprensión de lo que se necesita, pero no garantiza necesariamente que la persona implicada pueda llegar a realizar aquello que sabe que es necesario.

Una quinta estrategia de fijación de objetivos implica el establecimiento de un resultado «generativo». En lugar de venir definido con respecto al estado problemático o según referencias externas o abstractas, el resultado generativo implica la extensión de cualidades ya existentes llenas de recursos. Los resultados generativos son afirmaciones sobre aquello de lo que uno «quiere más», caracterizándose precisamente por la presencia de la palabra «más». Volviendo de nuevo al ejemplo de hablar en público, el cliente podría decir: «*Quiero ser más equilibrado y creativo*». Un aspecto importante de este método generativo consiste en que se da por sentado que la persona ya posee al menos una de las cualidades o características deseadas, y es capaz de ponerla en práctica. Desde este enfoque, el resultado se ve como una simple cuestión de tener más de lo que uno ya posee.

Esto nos conduce a la sexta y última estrategia, que consiste en actuar «como si» uno ya hubiese alcanzado el estado deseado. Cuando permanecemos ligados al estado problemático, nos resulta más difícil definir los objetivos que queremos alcanzar. De hecho, a menudo eso es precisamente parte del propio problema. Cuando uno está atascado en el estado problemático, ser creativo y pensar en alternativas le cuesta mucho más. Con la estrategia «como si», nos retiramos del estado problemático y nos desplazamos en el tiempo al estado deseado, imaginando cómo sería la situación de haberlo alcanzado ya. En relación con la cuestión de hablar en público, la persona podría decir: «*Si ya hubiese alcanzado el estado que deseo, ahora mismo me sentiría relajado y cómodo ante este grupo de personas*».

Todas las estrategias de fijación de objetivos aquí descritas tienen sus correspondientes ventajas, y ayudan tanto al cliente como a su coach a comprender mejor el estado deseado del cliente. De hecho, lo más efectivo es utilizarlas todas como parte integrante del proceso de definición de objetivos. Tomadas en conjunto, forman una poderosa secuencia para explorar y construir, desde perspectivas distintas, objetivos alcanzables.

Preguntas para marcar objetivos

Para ayudarles a desplazar su atención desde el estado problemático al estado deseado, así como para desarrollar una representación sólida y rica de sus objetivos, puedes utilizar con tus clientes la siguiente lista de preguntas.

Identifica el estado problemático:

¿Cuál es el estado problemático que quieres cambiar?

Mi problema consiste en que _____

Define tu objetivo utilizando cada una de las estrategias al efecto:

1. Negando el estado problemático. *¿Qué quieres dejar de hacer o evitar?*

   Quiero dejar de _____

2. Identificando la polaridad del estado problemático. *¿Qué es lo opuesto al estado problemático?*

   Quiero _____

3. Definiendo el estado deseado con respecto a una referencia externa. *¿Quién puede ya alcanzar un estado deseado parecido al que tú quieres alcanzar?*

   Quiero actuar o ser como _____

4. Utilizando características clave para definir el estado deseado. *¿Qué características importantes (personificadas en el modelo de referencia que acabas de seleccionar en la respuesta anterior) te gustaría manifestar en el estado deseado?*

   Quiero personificar las características de _____

5. Estableciendo un resultado «generativo»: ampliar cualidades ya existentes llenas de recursos. *¿Qué cualidades asociadas con tu estado deseado posees ya y quisieras tener en mayor medida?*

Quiero tener más de _____

6. Actuando «como si». *Si ya hubieses alcanzado el estado deseado, ¿qué estarías haciendo, o haciendo más que ahora?*

Si ya hubiese alcanzado mi estado deseado, estaría _____

_____

Una vez que hayas definido un objetivo, es importante que te asegures de que está «bien formado». La Programación Neurolingüística ha establecido una serie de «condiciones de buena formación» para los objetivos, que sirve de ayuda para asegurarse de que éstos sean realistas, motivadores y alcanzables.

Herramientas para el coaching: objetivos bien formados

Las condiciones de buena formación constituyen un conjunto de requisitos que los objetivos deben satisfacer para poder producir resultados eficaces y ecológicos. En la Programación Neurolingüística, el objetivo se considera «bien formado» cuando puede ser:

1. formulado en términos positivos;
2. definido y evaluado según evidencia basada en los sentidos;
3. iniciado y mantenido por la persona o el grupo que lo desea;
4. respetuoso con los subproductos positivos del estado presente;
5. apropiadamente contextualizado para encajar con la ecología del sistema que lo rodea.

En resumen, podemos decir que un objetivo puede considerarse bien formado cuando cumple las siguientes condiciones:

1. *El objetivo debe estar formulado en términos positivos.* En muchos aspectos es práctica y lógicamente imposible imponerle a alguien la negación de una experiencia. Así pues, si un cliente nos dice: «No quiero volverme a sentir ansioso», o «No quiero ser tan crítico conmigo mismo», o «Quiero sentirme menos molesto con mis compañeros de trabajo», la primera tarea del coach consistirá en descubrir qué es lo que su cliente realmente quiere en lugar de la experiencia negativa que no quiere (recordemos el ejemplo del taxi). Para ello puede preguntar, por ejemplo: «Si no te sintieses ansioso, ¿cómo te sentirías?», o «¿Qué te gustaría hacer contigo mismo en lugar de criticarte?», o «¿Cómo serían las cosas si pudieses sentirte menos incómodo con tus compañeros de trabajo?». En general, resulta mucho más fácil orientar al cliente hacia un resultado positivo que alejarlo de otro negativo.

2. *El objetivo tiene que ser comprobable y demostrable mediante la experiencia sensorial.* El único modo en que fijar un objetivo puede ser de utilidad para alguien consiste en que el sujeto implicado pueda percibir y evaluar su progreso hacia él mientras trata de alcanzarlo. Volviendo al ejemplo del taxi, eso significa que debemos darle al taxista una dirección a la que pueda llegar. Si le decimos algo así como «Quiero ir a algún sitio bonito», el conductor carecerá de la información específica suficiente para llegar a ese lugar. De forma parecida, los coaches deben ayudar a sus clientes a identificar y definir pruebas de comportamiento de sus estados deseados. El coach eficaz deberá establecer como mínimo dos grupos de criterios o tests para el objetivo de su cliente: a) uno para el contexto actual de coaching, y b) otro que el cliente pueda utilizar fuera de este contexto. Por ejemplo, el coach puede preguntar: «¿Cuál sería la prueba para ti y para mí, aquí y ahora, de que puedes alcanzar el objetivo que deseas?», y «¿Cuál sería la prueba para ti de que has alcanzado (o estás alcanzando) tu(s) objetivo(s) con tus compañeros de trabajo (esposa, hijos, familia, jefe, etc.)?». De este modo, el coach dispone de un medio explícito para saber que ha tenido éxito con su cliente.

3. *El estado deseado debe ser iniciado y mantenido por el cliente.* Uno de los objetivos principales de todo coach eficaz consiste en ubicar el

control, en lo concerniente a la consecución del objetivo deseado, en manos de su cliente. De este modo, si un cliente le dice: «Quiero que mi supervisor deje de ignorarme», esa afirmación no satisface todavía ninguno de los requerimientos hasta aquí relacionados para un objetivo bien formado. En este caso, el coach deberá preguntar primero: «¿Qué haría el supervisor si no te estuviese ignorando?», buscando una formulación positiva del objetivo. Acto seguido buscará una descripción basada en los sentidos sobre cómo prestaría el supervisor atención a su cliente. Algunas respuestas satisfactorias podrían ser: «Me *hablaría* más sobre los proyectos en los que estoy trabajando», o «Se *daría cuenta* más a menudo de la calidad de mi trabajo y me la *comentaría*». El coach colocará entonces el control del resultado en manos de su cliente preguntándole: «¿Qué podrías hacer (haber hecho, estar haciendo) para que tu supervisor quiera hablarte de tus proyectos y comentar tu trabajo más a menudo?». El coach puede entonces ayudarle a desarrollar la flexibilidad de comportamiento necesaria para alcanzar el objetivo deseado.

4. *El estado deseado debe preservar cualquier subproducto positivo del estado presente.* Los subproductos positivos de comportamientos aparentemente negativos se entienden mejor en relación con eso que denominamos hábitos (fumar, comer demasiado, beber alcohol, etc.). Muchos fumadores, por ejemplo, fuman para calmarse cuando están nerviosos. Un número sorprendente de fumadores lo hace para recordarse y obligarse a sí mismos a respirar profundamente. Si un fumador deja de fumar sin haber adoptado antes una alternativa con la que pueda relajarse y respirar profundamente, experimentará dificultades e incomodidades. Cuando el subproducto positivo del estado actual no es tenido en cuenta en el estado deseado, lo más probable es que el individuo adopte substitutos que pueden ser tanto o más problemáticos que el estado inicial, por ejemplo comiendo en exceso o dándose a la bebida en vez de fumar cuando se siente nervioso, o manifestando alguna otra modalidad de «substitución de síntoma». Muchas personas dan largas para evitar las consecuencias desagradables potenciales de pasar a la acción. Particularmente en el caso de compañías y de organizaciones, las repercusiones de cualquier efecto no deseado deberían ser analizadas con detalle, para poder estar preparados para manejarlas adecuadamente. El coach deberá explorar lo que tanto el cliente como su sistema pueden perder y ganar con el logro de cualquier resultado. En ocasiones, la onda expansiva a través de un sistema, resultante del cambio en uno solo de sus componentes, puede generar un resultado aún más problemático que el problema inicial.

5. *El resultado debe estar apropiadamente contextualizado y ser ecológicamente sólido.* Muchas veces las personas formulan sus resultados en forma de «cuantificadores universales». En tales casos se infiere que el resultado es deseado en todos los contextos y en todas las circunstancias, cuando, en realidad, el comportamiento anterior puede muy bien ser adecuado y útil en determinadas situaciones e, inversamente, el comportamiento deseado puede ser inapropiado o problemático en otras. Por consiguiente, si alguien nos dice: «Quiero dejar de dudar tanto a la hora de compartir mis ideas», el coach deberá preguntarle: «¿Existe alguna situación en la que puedas querer dudar a la hora de compartir tus ideas?». Del mismo modo, si alguien nos dice: «Quiero ser más firme con los miembros de mi equipo cuando no cooperen», el coach le preguntará: «¿Existe alguna situación en la que, aunque los miembros de tu equipo no cooperen, tú no quieras demostrar firmeza?». En ambos casos el coach está fijando los límites apropiados entre resultados deseables e indeseables. El objetivo del coaching eficaz no consiste en suprimir respuestas o comportamientos ni en substituir simplemente un comportamiento por otro, sino en proporcionarle más opciones al cliente. Para asegurarse de que las opciones ofrecidas al cliente son las mejores, el coach deberá a menudo ubicar los resultados deseados en contextos (tiempos, personas, lugares, actividades, etc.) específicos.

Plantilla para un objetivo bien formado

1. **Resultado** – Formulado en términos positivos. *¿Qué es lo que quieres?*

2. **Evidencia sensorial** – Comportamiento observable como demostración del resultado. *¿De qué modo, específicamente, sabrás que has alcanzado tu objetivo? ¿Cuáles son los criterios de actuación? ¿Cómo serán verificados?*

3. **Alcanzable por uno mismo** – El objetivo puede ser iniciado y mantenido por la persona o el grupo que lo desean. *¿Qué es lo que harás, específicamente, para alcanzar ese objetivo?*

4. **Mantenimiento de los «subproductos» positivos** – Preservación de las intenciones positivas y los beneficios secundarios del estado problemático. *¿Qué cosas positivas, desde cualquier punto de vista, estás obteniendo de tu forma actual de actuar? ¿Cómo vas a mantenerlas en tu nuevo objetivo?*

5. **Adecuadamente contextualizado** – El resultado está apropiadamente contextualizado y es ecológicamente sólido. *¿A quién y a qué más podría afectar la consecución de ese objetivo? ¿Bajo qué circunstancias dirías que NO quieres ese objetivo?*

- Contextos en los que el objetivo es deseado:

- Contextos en los que el objetivo no es deseado:

Parábola de la marsopa

El papel más importante del coaching con «c» minúscula consiste en proporcionar realimentación y estímulo a los clientes, de modo que puedan reconocer y optimizar sus acciones y comportamientos clave. La siguiente «parábola de la marsopa» proporciona una poderosa analogía y un sólido conjunto de principios para los coaches de cualquier índole.

El antropólogo Gregory Bateson dedicó varios años al estudio de los patrones de comunicación de marsopas y delfines. Para aumentar el ámbito de su investigación, la institución con la que trabajaba realizaba a menudo espectáculos ante el público con los animales objeto de estudio, en ocasiones hasta tres veces por día. Los investigadores habían decidido mostrar al público el proceso de coaching para que la marsopa realizara alguna gracia. Se hacía pasar a la marsopa desde el tanque de mantenimiento al de actuación, situado frente al público. El coach esperaba entonces a que la marsopa realizara algún acto llamativo (para los humanos, se entiende) tal como sacar la cabeza del agua de cierta manera. El coach hacía sonar entonces un silbato y le daba un pez a la marsopa. Luego esperaba a que el animal repitiera la acción, volvía a tocar el silbato y le daba otro pez. Bien pronto la marsopa había aprendido qué tenía que hacer para conseguir un pescado y sacaba la cabeza fuera del agua con bastante frecuencia, demostrando de este modo su capacidad para aprender.

Sin embargo, un par de horas más tarde, la misma marsopa era introducida de nuevo en el tanque de actuaciones para un segundo pase. Naturalmente, comenzaba de inmediato a sacar la cabeza del agua como antes, esperando escuchar el silbato y recibir la correspondiente recompensa. Pero su coach no quería que repitiese la gracia, sino que aprendiese otra nueva. Tras pasarse casi dos terceras partes del espectáculo repitiendo una y otra vez la gracia aprendida, la frustrada marsopa acabó por cansarse y meneó la cola fuera del agua. Inmediatamente, su coach tocó el silbato y le lanzó un pez. Sorprendida y algo confusa, la marsopa volvió a menear la cola y recibió de nuevo el toque de silbato y el pescado. Bien pronto estaba meneando alegremente la cola todo el tiempo, demostrando de nuevo que era capaz de aprender con éxito, tras lo cual se la devolvió al tanque de mantenimiento.

En la tercera sesión, tras haber sido trasladada al tanque de exhibiciones, la marsopa comenzó a menear escrupulosamente la cola para recibir su recompensa, tal como había aprendido a hacer en la sesión anterior. Pero

su coach no le hizo caso, porque lo que quería era que hiciese algo nuevo. Una vez más el animal dedicó casi las dos terceras partes de la actuación a insistir con creciente frustración en el comportamiento aprendido, hasta que, cansado y aburrido, hizo algo diferente: girar sobre sí misma. Inmediatamente, su coach tocó el silbato y le lanzó de nuevo un pescado. Al cabo de un rato había aprendido perfectamente a girar sobre sí misma para el público, y fue devuelta a su tanque de mantenimiento.

Durante catorce actuaciones la marsopa repitió el mismo patrón de comportamiento, dedicando las dos terceras partes de cada actuación a repetir inútilmente el comportamiento que había sido reforzado en la actuación anterior hasta que, de forma aparentemente «accidental», ensayaba un comportamiento llamativo distinto y conseguía culminar satisfactoriamente la demostración de coaching.

Sin embargo, con cada actuación la marsopa parecía sentirse más perturbada y frustrada por «equivocarse», por lo que su coach consideró oportuno suavizar las reglas del contexto de coaching y darle de vez en cuando un «pescado extra», para preservar de este modo su relación con el animal. Si la marsopa acabara por sentirse demasiado frustrada con su coach, podría rehusar cooperar con él, lo cual significaría un grave revés tanto para la investigación como para el espectáculo.

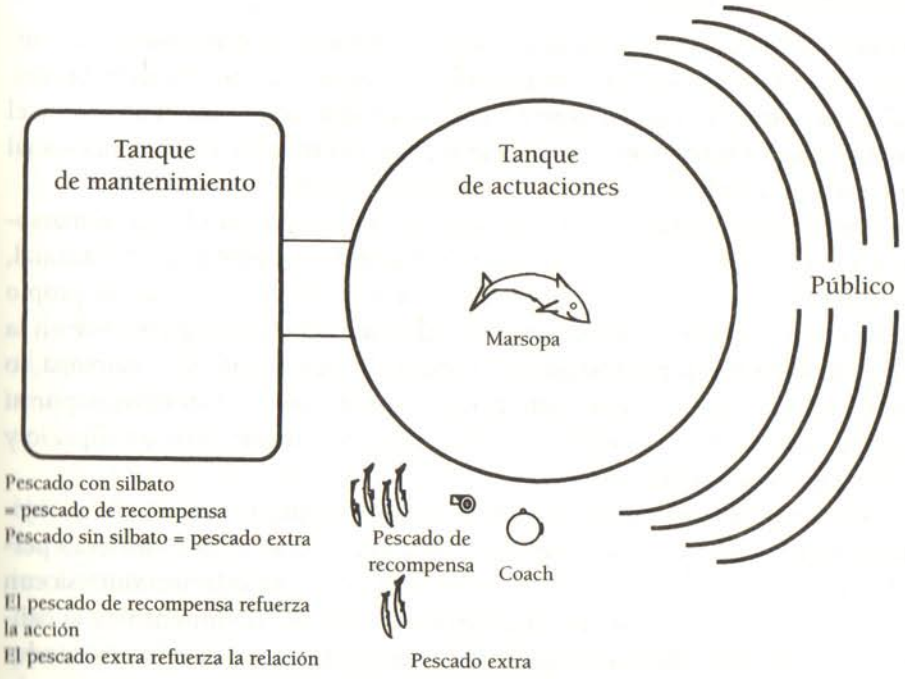
Finalmente, entre las actuaciones decimocuarta y decimoquinta, la marsopa parecía casi loca de excitación, como si hubiese descubierto de repente una mina de oro. Cuando fue introducida por decimoquinta vez en el tanque de actuaciones, realizó una complicada demostración que comprendía ocho comportamientos nuevos completamente distintos, cuatro de los cuales nunca habían sido observados en animales de esta especie.

Principios de coaching ilustrados por la parábola de la marsopa

Repasemos los elementos importantes de esta historia:

1) La marsopa tenía que aprender determinada clase de comportamiento, en oposición a un comportamiento concreto.
2) Las especificidades del comportamiento quedaban determinadas por la marsopa, no por su coach. En realidad, la principal tarea de éste consistía en manejar el contexto a fin de extraer un nuevo comportamiento de la marsopa.

3) El problema de aprendizaje era específico de determinado contexto (el tanque de actuaciones).
4) El silbato no era un estímulo específico, destinado a activar determinada respuesta, sino más bien un mensaje para la marsopa acerca de algo que ya había realizado.
5) Más que un refuerzo por el comportamiento exhibido, los pescados dados a la marsopa eran un mensaje sobre su relación con el coach. El pescado era, pues, un metamensaje.
6) De no haberse preocupado el coach de su relación con la marsopa y de tomar medidas para preservarla, el experimento hubiese fracasado.
7) Tanto la marsopa como su coach estaban siendo observados por una audiencia. En realidad, el propósito de todo el contexto de coaching consistía en complacer al público.



El coach de marsopas eficaz debe proporcionar tanto realimentación (pescado de recompensa) como estímulo (pescado «de regalo»)

Según Bateson, más que activadores de reflejos, los estímulos utilizados en esta clase de experimentos son marcadores contextuales que le dan al animal claves para interpretar el contexto. En otras palabras, constituyen una especie de metamensaje. La combinación silbato-pescado compone un marcador contextual que dice: «Repite eso que acabas de hacer». El tanque de exhibiciones es otro marcador contextual que envuelve al contexto silbato-pescado y dice: «Haz algo distinto a lo que hiciste en las actuaciones anteriores». Como señala Bateson, la relación con el coach es el contexto del contexto del contexto, es decir, es un contexto que envuelve a los otros dos. La relación con el coach va más allá del tanque de mantenimiento, del tanque de actuaciones, del silbato y del pescado. Asimismo, el contexto definido por la responsabilidad implícita del coach ante su audiencia influye sobre su relación con la marsopa.

Relación entre la parábola de la marsopa y el coaching

En la analogía o parábola de la marsopa de Bateson, el preparador y el animal simbolizan al coach y a su cliente, el tanque de actuaciones es la consulta, la clase, o cualquier otro entorno en que deba actuar el cliente, y el público que observa a ambos representa la organización o el sistema social que incluye a ambos.

De forma parecida al buen coach, la misión del preparador de la marsopa no consiste en «condicionar» comportamientos específicos del animal, sino más bien en conseguir que éste se vuelva creativo dentro de su propio contexto natural de comportamiento. El éxito del coaching consiste en la capacidad del coach para «extraer» o liberar la creatividad de la marsopa, lo cual implica apoyarla para que genere nuevos comportamientos por sí misma, dentro de las condiciones y los límites definidos por un espacio y un tiempo determinados.

El coach de la marsopa no es un observador extraño, incorporal y objetivo (como muchos investigadores que trabajan con animales quisieran percibirse a sí mismos), sino que mantiene más bien una relación intensa con el animal y su éxito depende, precisamente, del mantenimiento de la calidad de dicha relación. La comunicación dentro de la relación no es conducida a través de «estímulos» y «refuerzos» objetivados, sino mediante mensajes y metamensajes acerca de 1) el estado y el estatus de los individuos involucrados en la relación, 2) el conjunto de contextos en los que tienen

lugar tanto la tarea como la relación, y 3) el nivel de los mensajes que están siendo enviados. El medio en el que se envía el mensaje es un mensaje de nivel superior acerca del mensaje que está siendo enviado.

Aplicación de la parábola de la marsopa

La parábola de la marsopa pone de relieve algunos principios importantes para el coaching y el aprendizaje, a saber:

1. La importancia, tanto de la tarea como de la relación, para mejorar los comportamientos.
2. La importancia y las dificultades de aprender a aprender, como parte de una actuación eficaz.
3. La influencia de otros (el público) sobre las actividades y las relaciones entre el coach y el cliente.
4. La importancia de diferentes clases de realimentación (el silbato y el pescado) en relación con el aprendizaje.
5. El hecho de que la realimentación eficaz está relacionada tanto con la información (el silbato) como con la motivación (el pescado).
6. Un nivel de aprendizaje superior implica una actividad automotivada por parte de quien aprende.
7. La falta de realimentación positiva puede dañar la relación entre coach y cliente, provocando que este último «abandone».

Alguien que quiere aprender a hacer algo mejor es como la marsopa en el tanque. Debe realizar cambios en su comportamiento iniciados por él mismo, según sea la naturaleza del contexto, y responder a numerosas clases de realimentación.

El enfoque de la Programación Neurolingüística al coaching eficaz implica la puesta en práctica de realimentación y recompensas parecidas a las que la parábola de la marsopa describe. Los sujetos involucrados se implican en actividades que incluyen interacciones con otros, relacionadas con la definición y la consecución de determinados objetivos. En diversos puntos de estas actividades, reciben dos clases de realimentación: «toques de silbato» y «pescados». Los primeros se dan en forma de observaciones acerca de determinados comportamientos, mientras que los segundos se transmiten en forma de comentarios personales que reflejen algo que al

observador le ha gustado de esos comportamientos. Esta clase de realimentación no es tan sólo proporcionada por los coaches y preparadores «oficiales», sino también por todos los demás miembros del grupo de aprendizaje. En un nivel, el propósito de esta clase de realimentación consiste en identificar lo que alguien hace bien y en estimularle para que haga más de lo mismo. A otro nivel más profundo, el propósito consiste en estimular al individuo a tener más iniciativa, a buscar continuamente formas de mejorar y ser más flexible.

Para poder transmitir eficazmente esta clase de realimentación, es necesario aprender primero cómo diferenciar entre observaciones e interpretaciones. El «toque de silbato» debe basarse en comportamientos concretos y observables, mientras que el «pescado» simboliza las interpretaciones relacionadas con esos comportamientos. En esta clase de realimentación, la regla fundamental consiste en que por cada observación que hagas, tienes que proporcionar también un «pez» en forma de comentario sobre lo que te ha gustado de lo que has observado. Las observaciones no acompañadas de alguna interpretación o respuesta no son más que meros datos. No contienen motivación ni significado alguno. Es como si el coach de la marsopa tocara el silbato pero nunca le diera un pescado. La realimentación proporciona información únicamente cuando contiene datos específicos relacionados con la tarea que hay que realizar (como el silbato del coach). La realimentación proporciona motivación únicamente cuando se da más «sentido» a la información o a la tarea (como cuando el coach establece una relación entre la tarea y el pescado de recompensa).

De forma parecida, si haces algún comentario sobre algo que te ha gustado, deberás añadir también una descripción del comportamiento específico al que tu comentario se refiere. Si se alaba a la persona o se le da alguna otra forma de recompensa sin informarle de lo que ha hecho para merecerlo, se preguntará: «¿Qué es lo que he hecho? ¿A qué viene esto?». Eso se debe a que no tiene ni idea de qué es lo que tiene que repetir o mejorar.

Por ejemplo, supongamos que una persona acaba de hacer una presentación de su visión y su misión y que, cuando ha concluido, uno de los miembros del grupo le dice: «He observado que mantenías constantemente el contacto visual con los miembros del grupo (toque de silbato), y que esto hacía más fácil mantener la sensación de que somos parte de un mismo equipo (pescado)».

Así pues, la forma básica de realimentación contiene siempre dos elementos clave:

Qué es lo que he observado: _____

Qué es lo que me ha gustado de ello: _____

Asimismo, es recomendable dar «regalos» o «pescados extra», en forma de estímulos o comentarios positivos, que no estén relacionados con la tarea. Por ejemplo, una persona puede decirle a la otra: «Aprecio tu compromiso con la coherencia y la integridad», o «Gracias por tu apoyo y tu estímulo». Este tipo de mensaje está principalmente enfocado hacia el individuo y la relación. Su propósito consiste en reforzar el sentimiento de sintonía entre los miembros del equipo.

Observarás que este proceso no incluye ninguna realimentación negativa o «correctiva». La atención se centra en aquello que la persona hace y funciona bien. Como hemos visto en el ejemplo de la marsopa, el coach no le da un «pescado podrido» al animal si lo que hace no le gusta. Tampoco le impone ninguna clase de castigo o de condicionamiento negativo. En lugar de recibir realimentación negativa, lo único que la marsopa recibe es una ausencia de silbato y de pescado, hasta que decide hacer algo nuevo.

Hay quienes opinan que esta clase de realimentación acaba por ser ineficaz, porque el individuo se construye la ilusión de que lo está haciendo siempre bien y de que no comete ninguna equivocación. Eso podría ser cierto, de no ser por los otros elementos del proceso. Un ejecutivo muy sensato dijo en una ocasión que para «crecer como líder» la persona debe tener «la fuerte voluntad de modificar el entorno para mejorarlo y, por consiguiente, crear tales situaciones de reto que únicamente puedan ser superadas cambiando». Y es precisamente ahí donde el que aprende participa creando la situación que le conducirá a su propio crecimiento. Se evita de este modo la «ilusión» de éxito, en la medida en que se estimula a quien aprende a crear esas «situaciones de reto» para sí mismo. Habida cuenta de que el entorno no es hostil, quien está aprendiendo puede controlar su camino de aprendizaje autogestionado.

Las presuposiciones de este método son: *«Estás en un contexto en el que aprender es seguro. Puedes ser curioso y creativo, y desafiarte a ti mismo. Cuanto crezcas y aprendas dependerá de tu propia iniciativa. Está bien que pruebes*

cosas nuevas y cometas errores. Nada malo va a ocurrirte si no lo haces perfectamente al principio. Estarás guiado por apoyo concreto y firme. Lo que más importa es que saques lo mejor de ti mismo. Nadie va a criticarte si no lo haces 'como es debido', puesto que no existe una única forma de hacer bien las cosas. En lugar de eso, la eficacia de tus acciones cambiará según el contexto y la clase de 'público' que tengas, y que aprenderás a determinar siendo más consciente de ciertos indicios. Así pues, es importante que explores continuamente nuevos comportamientos y que desarrolles tu percepción, tu flexibilidad, y tu dominio de ti mismo».

No olvides que el propósito de esta clase de realimentación consiste en estimular el desarrollo de la flexibilidad, junto con la capacidad de producir nuevos comportamientos como modo de adaptación a contextos cambiantes. Si la persona necesitara seguir determinado procedimiento en un entorno estable u hostil, podría resultar más adecuado un proceso que implicara supervisión y realimentación correctiva. El objetivo de este método de aprendizaje consiste en extraer, «revelar» y maximizar las capacidades naturales por medio de un proceso de estímulo y realimentación eficaz.

Herramientas para el coaching: realimentación y «estiramiento»

Uno de los objetivos del coaching consiste en ayudar a las personas a desarrollar una mayor flexibilidad de comportamiento. El siguiente ejercicio aplica una serie de principios derivados de la parábola de la marsopa, para ayudar a estimular y recompensar actuaciones eficaces.

1. El actuante (cliente) selecciona un contexto en el que desarrollar un objetivo de comportamiento bien formado, definido por él.

2. Con la ayuda del coach, el actuante personifica durante unos cinco minutos un papel sencillo (simulando el contexto por él elegido), para poder así practicar a nivel del comportamiento el logro de sus objetivos.

3. Una vez finalizado este breve ensayo, el coach le da realimentación del modo siguiente:

Qué es lo que he observado: _____

Qué es lo que me ha gustado de ello: _____

Esta realimentación puede ser oral o escrita. Proporcionar «pitidos y pescados» por escrito permite que la gente se lleve los escritos a casa y los relea cuando quiera.

4. El coach anota entonces sugerencias sobre comportamientos específicos que podrían poner a prueba, «estirar» o incrementar la flexibilidad del actuante en relación con sus objetivos, tales como:

Mueve más (o menos) las manos
Cambia de posición física con respecto a la otra persona
Mantén contacto visual constante con la otra persona
Habla mediante analogías y metáforas

5. El actuante elegirá alguna de las sugerencias y volverá a ensayar su papel durante dos o tres minutos, incorporando ese nuevo comportamiento al tratar de alcanzar su(s) objetivo(s).

6. Pasados los dos o tres minutos, el actuante se detiene y recibe de nuevo realimentación de su coach, en forma de:

Qué es lo que he observado: _____

Qué es lo que me ha gustado de ello: _____

Este proceso puede repetirse tantas veces como ambos crean conveniente.

Al trabajar con un grupo o con un equipo pueden ser varias las personas que ofrezcan «pitidos y pescados» al actuante, para incrementar de este modo la cantidad de realimentación y de opciones que éste recibe.

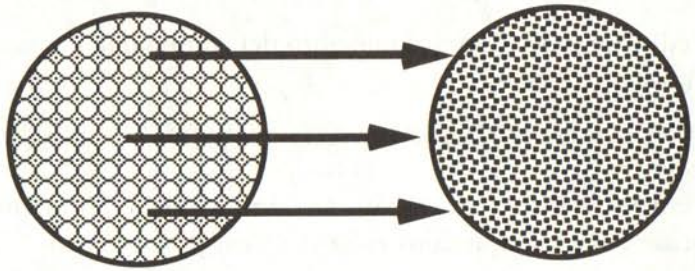
Al final del proceso, el actuante puede compartir con los demás lo que ha aprendido sobre sus competencias conscientes e inconscientes.

Herramientas para el coaching: análisis por contraste y «cartografía cruzada»

Una vez que los objetivos bien formados y los criterios de actuación han sido establecidos, una de las tareas principales del coach consiste en identificar y activar los recursos clave necesarios para alcanzar los resultados deseados y cumplir con los criterios fijados. El análisis por contraste y la «cartografía cruzada» constituyen un conjunto de herramientas muy poderosas para tal fin.

El análisis por contraste y la cartografía cruzada son un buen ejemplo de aplicación práctica del bucle coaching-modelado. El término *análisis por contraste* hace referencia al proceso de comparar diferentes estados, representaciones, mapas, actuaciones o descripciones, con el propósito de descubrir las «diferencias que marcan la diferencia». Comparando y contrastando, uno puede descubrir información que le permita tener una mejor comprensión de la estructura de la experiencia, como, por ejemplo, en el caso de una persona que tiene una experiencia de creatividad en determinado contexto, y otra de no creatividad en un contexto distinto. Ambas situaciones pueden ser analíticamente contrastadas mediante las diferencias clave implicadas. Esta persona puede observar de qué modo difieren en ambas situaciones aspectos tales como los sentimientos, la posición del cuerpo, el centro de atención, las creencias y los valores, las estrategias de pensamiento o las condiciones del entorno. El conocimiento de estas diferencias puede ser entonces utilizado para establecer cambios estratégicos que le permitan a la persona ser más creativa en la situación en la que antes se quedó bloqueada.

Cartografía cruzada es un término utilizado para describir el proceso de transferencia de características o elementos de una estrategia, situación o estado a otra u otro distintos. El proceso de «cartografía cruzada» constituye una técnica básica, en la que determinadas características de un estado, de una estrategia o de una situación (como, por ejemplo, un estado de plenitud de recursos) pueden ser transferidas a otro estado o situación (como, por ejemplo, un estado problemático), contribuyendo de este modo a precipitar el cambio o a producir una solución. La cartografía cruzada se lleva a cabo normalmente junto con el análisis por contraste, en el que se comparan los procesos y las características de dos experiencias y situaciones, buscando las semejanzas y las diferencias entre ambas. Algunas de esas características de un estado o estrategia son entonces transferidas al otro mediante una guía verbal, o utilizando cualquier otra estrategia de comportamiento.



En la «cartografía cruzada», las características y los elementos de un estado o de una situación son transferidos a otro estado u otra situación para generar un cambio o encontrar una solución

Así pues, el proceso de cartografía cruzada implica varios pasos:

1. Identificar los estados o las situaciones por contrastar.

2. Comparar y contrastar ambos estados o situaciones para inducir e identificar las diferencias clave entre ellos.

3. Alterar las características de uno de los estados o situaciones (por ejemplo, de un estado de bloqueo), incorporándole características clave del otro estado o situación (de plenitud de recursos). Eso puede lograrse mediante sugerencias verbales, interpretación de funciones, planificando o actuando «como si».

Veamos a continuación un sencillo procedimiento de coaching/modelado, con el que el coach puede aplicar el proceso de cartografía cruzada con un individuo o un equipo para aportar recursos a una situación dificultosa. Esto se hace contrastando esta situación con ejemplos pasados de éxito,

para identificar en ellos (busca de modelos) los factores clave del éxito y transferirlos al contexto actual.

Procedimiento de análisis por contraste

1. Pedirle al individuo o al miembro del equipo que piense en alguna situación difícil.

   ¿Cuál es la situación difícil a la que te enfrentas?

2. Pedirles al individuo y a otros miembros del equipo que evoquen ocasiones en las que consiguieron actuar perfectamente.

   ¿Puedes recordar alguna situación parecida en la que hayas conseguido mantener tus recursos y salir airoso?

3. Reflexionar juntos sobre los factores clave del éxito pasado y sobre sus enseñanzas.

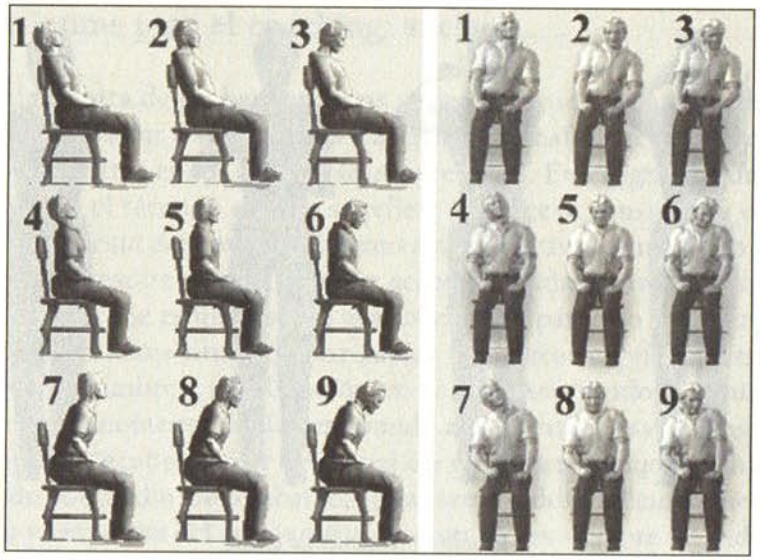
   ¿Qué fue lo que hiciste? ¿Qué fue lo que aprendiste?

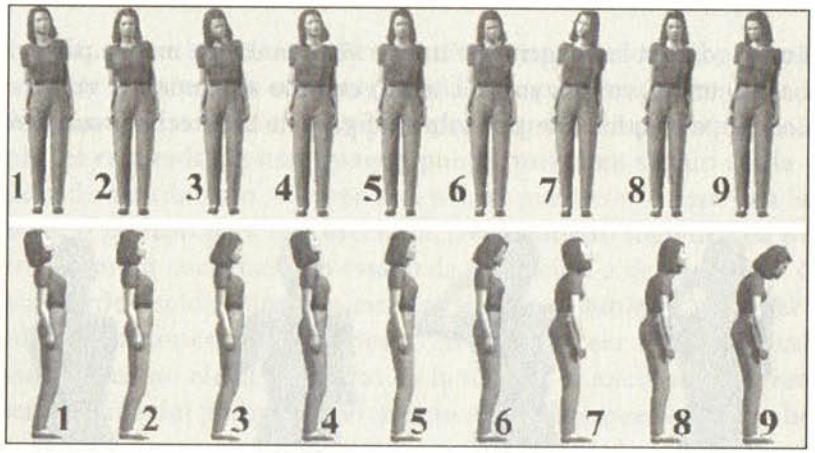
4. Analizar cuáles de estos factores y de estas enseñanzas pueden ser transferidos o «cartografiados» a la presente situación difícil.

   ¿Cómo podrías aplicar al reto actual lo que hiciste o lo que aprendiste en aquella situación?

Postura corporal y actuación

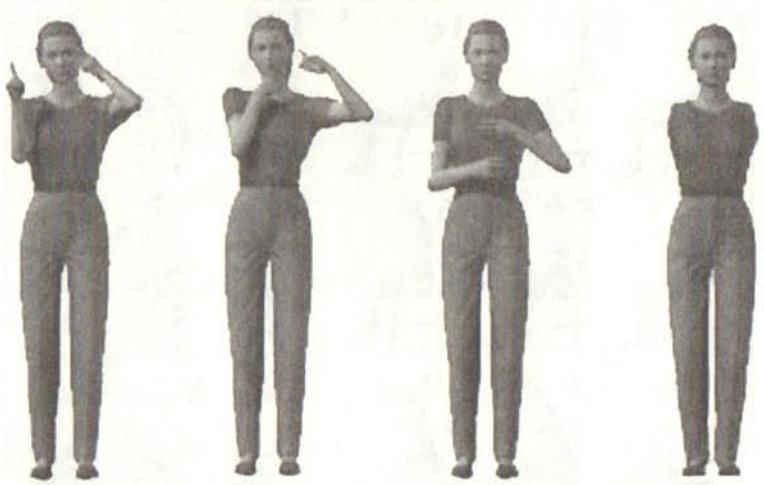
Como complemento al proceso de análisis por contraste, se pueden utilizar las siguientes imágenes para ayudar a los clientes a identificar características clave del comportamiento, asociadas a estados de plenitud de recursos. Se le puede pedir al cliente que rodee con un círculo las imágenes que mejor representen su postura corporal cuando se encuentra en un estado de buen rendimiento, y señalar con un cuadrado las que se correspondan con una situación de sentirse bloqueado, distraído o dubitativo. (El cliente deberá señalar una vista frontal y otra lateral para cada caso.)





Gestos y actuación

Recordando los estados contrastados, identificados con esta primera comparación, el cliente rodeará acto seguido la imagen de entre las siguientes que más se parezca a los gestos que utiliza con mayor frecuencia cuando se encuentra en un estado de rendimiento eficaz, o bien los dibujará sobre la figura de la derecha si son distintos.



Estado de rendimiento eficaz

Luego rodeará la imagen de entre las siguientes que más se parezca a los gestos que utiliza con mayor frecuencia cuando se encuentra en un estado de bloqueo, o bien los dibujará sobre la figura de la derecha si son distintos.

Estado de bloqueo o de distracción

Herramientas para el coaching: anclaje

El anclaje es otra de las herramientas poderosas que los coaches pueden utilizar para ayudar a sus clientes a acceder y transferir recursos a situaciones y contextos en los que les sean necesarios. En Programación Neurolingüística, el término *anclaje* se refiere al proceso consistente en asociar una respuesta del comportamiento a algún activador mental o físico, de modo que resulte posible volver a acceder rápidamente a la respuesta deseada. El anclaje es un proceso aparentemente parecido a la técnica de «condicionamiento» utilizada por Pavlov para crear un vínculo entre el sonido de un timbre y la salivación en perros. Asociando el sonido del timbre con el momento de darles comida a sus perros, Pavlov descubrió que los perros acababan por salivar al oír el timbre, aunque no hubiese comida de por medio. Sin embargo, en la fórmula de condicionamiento de estímulo y respuesta del conductista, el estímulo es siempre un indicador ambiental, y la respuesta es en todos los casos un comportamiento específico.

En PNL, esta clase de condicionamiento asociativo se ha ampliado hasta abarcar los vínculos entre aspectos de la experiencia distintos a indicadores puramente ambientales y respuestas de comportamiento. Por ejemplo, el recuerdo de una imagen puede muy bien ser un ancla para determinado sentimiento. Tocarse una pierna puede serlo para una fantasía visual, o incluso para una creencia. Determinado tono de voz puede convertirse en un ancla para un estado de excitación o de confianza. Cada persona puede decidir conscientemente si desea establecer y activar esta clase de asociaciones. De este modo, en lugar de ser un simple reflejo inconsciente como el del golpecito en la rodilla, el ancla se convierte en una herramienta del poder de uno mismo. El anclaje puede ser una herramienta muy útil para ayudar a establecer y reactivar los procesos mentales asociados con la creatividad, el aprendizaje, la concentración y otros recursos importantes.

Ancla tus recursos internos

Los coaches pueden ayudar a sus clientes a utilizar anclas o activadores que les permitan acceder rápidamente a sus recursos internos cuando los necesiten. El anclaje utiliza el proceso natural de asociación para ayudar a los

clientes a evocar experiencias positivas. También puedes hacerlo tú mediante los pasos siguientes:

1. Identificar un recurso interno que pueda ayudarte a mejorar tu rendimiento (p. ej., determinación, motivación, seguridad, calma, etc.).

2. Evocar alguna ocasión en que hayas experimentado fuertemente ese recurso.

3. Buscar algo que puedas utilizar como ancla o activador de ese recurso (un objeto, una imagen mental, una palabra clave, un gesto, etc.).

4. Volver a situarte en la experiencia de ese recurso. Ver lo que viste, escuchar lo que escuchaste y sentir lo que sentiste, tan vívidamente como puedas. Desplazando brevemente tu atención al elemento activador o ancla que has elegido, conecta con él el recuerdo de esa experiencia.

5. Despeja tu mente unos instantes. Haz cualquier cosa para distraerte.

6. Ahora presta atención de nuevo a tu ancla. Deberías recuperar de inmediato el recurso que le has asociado. En caso contrario, repite el paso 4 tantas veces como sea necesario.

Resumen

El coaching del rendimiento, o coaching con «c» minúscula, está dirigido a ayudar a los clientes a desarrollar competencias de comportamiento específicas. Los métodos de esta clase de coaching implican la extracción y el refuerzo de las capacidades de la persona mediante observación, estímulo y realimentación. Los coaches de rendimiento eficaces observan cuidadosamente el comportamiento de sus clientes. Luego les proporcionan información y guía sobre cómo mejorar en situaciones y contextos específicos, y les ayudan a lograr pleno acceso a sus propios recursos internos.

Establecer objetivos y resultados bien formados constituye una de las herramientas básicas del coach de rendimiento eficaz. Unos objetivos claros proveen de dirección y sentido a todas las actividades relacionadas con el coaching.

Proporcionar realimentación positiva y estímulo a través de mensajes explícitos, dirigidos tanto a la tarea como a la relación, constituye una forma eficaz de ayudar al cliente a extender y desarrollar la flexibilidad de comportamiento, para alcanzar con mayor eficacia los resultados deseados.

Las herramientas del análisis por contraste y de la cartografía cruzada ayudan a los clientes a ser más conscientes de los factores mentales y físicos que producen un comportamiento eficaz, así como a aplicar esos factores de éxito de forma más consciente con el fin de producir resultados eficaces en otros contextos diferentes.

El anclaje es una herramienta útil para ayudar a los clientes a acceder y transferir sus propios recursos internos entre contextos y situaciones diferentes.

3

Enseñanza

Aprender es descubrir lo que ya sabes. Hacerlo es demostrar que lo sabes. Enseñar es recordarles a otros que lo saben tan bien como tú.

Richard Bach

Enseñar es el proceso consistente en ayudar a otros a desarrollar habilidades y capacidades cognitivas. El objetivo de la enseñanza consiste en ayudar a las personas a incrementar sus competencias y sus «habilidades mentales» que tengan relación con determinada área de conocimiento. La enseñanza centra su atención en la adquisición de capacidades cognitivas generales, más que en comportamientos concretos en situaciones específicas. El maestro eficaz ayuda a la persona a desarrollar nuevas estrategias, tanto de pensamiento como de acción. Más que sobre la mejora de cualquier actuación anterior, el énfasis de la enseñanza recae sobre el aprendizaje de lo nuevo.

Desarrollo de capacidades

Nuestras *capacidades* cognitivas están relacionadas con los mapas, planes y estrategias mentales que conducen al éxito. Dirigen el *cómo* son seleccionadas y controladas las acciones. Las capacidades implican el dominio de categorías enteras de comportamientos, como, por ejemplo, saber *cómo* hacer tal o cual cosa. Si bien algunos comportamientos son simples respuestas reflejas a los estímulos del ambiente, la mayoría de nuestros actos no lo son. Gran parte de nuestro comportamiento viene condicionado por nuestros propios «mapas mentales» y otros procesos internos, cuya fuente reside en nuestra mente. Es éste un nivel de experiencia que va más allá de nuestras percepciones directas del entorno inmediato. Por ejemplo, podemos construir imágenes mentales que trasciendan la habitación concreta en la que

nos encontramos. Podemos recordar conversaciones y acontecimientos que tuvieron lugar hace años. Podemos imaginar sucesos que tal vez ocurrirán dentro de varios años.

Las capacidades provienen del desarrollo de un mapa mental que nos permite seleccionar y organizar grupos de comportamientos individuales. Están relacionadas con las estrategias y los mapas mentales que desarrollamos para conducir nuestros comportamientos específicos. La mera implicación en determinados comportamientos no garantiza que vaya a tener lugar el aprendizaje. Son nuestras estrategias cognitivas las que determinan cómo seleccionar y conducir esos comportamientos. Son ellas quienes determinan que quien aprende vaya a desarrollar realmente las capacidades necesarias para llevar a cabo, con continuidad y elegancia, esa habilidad de comportamiento que ha estado practicando. El grado en que cada persona consiga generalizar algo concreto aplicándolo a situaciones nuevas, situadas fuera del contexto en que lo aprendió inicialmente, dependerá de sus capacidades mentales. La función de éstas consiste, pues, en proporcionar la *percepción* y la *dirección* necesarias para alcanzar determinados objetivos.

El desarrollo de capacidades implica el establecimiento de mapas y estrategias cognitivos. Según el modelo de Niveles NeuroLógicos, las capacidades se interponen entre nuestras creencias y nuestros comportamientos. Son ellas las que nos permiten transformar nuestras creencias y nuestros valores en comportamientos tangibles.

La enseñanza y el «juego interno» de la actuación

En relación con el coaching, los conceptos de enseñanza y desarrollo de capacidades se refieren a lo que podríamos denominar *juego interno* de la actuación. El concepto de «juego interno» fue desarrollado por Timothy Gallwey (1974, 2000) como medio para ayudar a las personas a alcanzar la excelencia en diversos deportes (tenis, golf, esquí, etc.), en la música, en los negocios y en la formación empresarial. En cualquier área de actuación de que se trate, el éxito requiere la utilización tanto de la mente como del cuerpo. La esencia del «juego interno» consiste en prepararse mentalmente para actuar bien.

El «juego externo» está relacionado con las habilidades físicas. En deportes tales como el béisbol, por ejemplo, estaríamos hablando de cómo mover el bate, cómo lanzar, cómo recoger, cómo colocarse en el campo, cómo correr de una base a otra, etc. El «juego interno», por su parte, está relacionado con nuestro enfoque mental a lo que estamos haciendo. Eso incluye la actitud, la seguridad en sí mismo y en el equipo, la capacidad para concentrarse eficazmente, tratar con las equivocaciones y con la presión, etc.

Atletas y coaches hablan a menudo de la importancia de concentrarse y «poner la cabeza en el juego». Cuando juego interno y juego externo trabajan al unísono, las acciones fluyen con una especie de excelencia sin esfuerzo que ha venido a conocerse como «jugar en la zona». He aquí algunos indicadores de que tu juego interno está en orden y de que estás «en la zona»:

- Sensación de absoluta confianza en ti mismo y ausencia total de cualquier duda o ansiedad.
- Ningún temor al fracaso y plena conciencia de lograr el objetivo.
- Atención centrada en actuar con belleza y excelencia.
- La actuación fluye sin esfuerzo y sin tener que pensar en ella.

El coaching con «c» minúscula, o coaching de rendimiento, centra clara y preferentemente su atención en el «juego externo» de cualquier actuación. En cambio, en la enseñanza el coach se centra en ayudar a su pupilo a desarrollar su «juego interno».

He aquí algunas de las creencias que forman parte del bagaje del maestro eficaz:

Todos podemos aprender.

Tengo preguntas e ideas estimulantes, que puedo compartir con otros. Las ideas y las preguntas de los demás me enriquecerán a mí.

El proceso de expandir al exterior las habilidades propias es intrínsecamente motivador.

Las personas aprenden con facilidad cuando reciben alabanzas y reconocimiento por sus propias ideas.

Cada cual aprende a su modo y a su ritmo, y ésta es la forma que más le conviene.

Esta persona es inteligente y merece mi reconocimiento y mi atención.

Esta persona hará, sin duda, buen uso del conocimiento y la información que yo le transmita, y lo hará del mejor modo para ella.

El estilo de liderazgo más corriente es el de estimulación intelectual. La *estimulación intelectual* implica animar a la persona a descubrir nuevas perspectivas y a repensar sus propias ideas. Refuerza la inteligencia, la racionalidad y la cuidadosa resolución de problemas. Los enseñantes alaban con frecuencia las nuevas ideas y la claridad de pensamiento.

Cuando actúa como maestro, el coach centra su atención en ayudar a sus pupilos a desarrollar claridad, nueva comprensión y un mapa del mundo más amplio. Los maestros estimulan nuevos mapas cognitivos, a la vez que ayudan a dotar las experiencias con referencias que confieren significado a esos mapas. El énfasis del maestro recae en cómo aprender. Como señala Gallwey:

El coaching [al nivel de capacidad] consiste en fisgonear en el proceso de pensamiento de la otra persona. La parte más importante del trabajo del coach consiste en escuchar bien. El coaching eficaz en el puesto de trabajo coloca un espejo delante de los clientes, de modo que puedan ver por sí mismos su proceso de pensamiento. Más que a lo que me están diciendo, como coach presto más atención a lo que están pensando, incluido cómo enfocan su atención y cómo definen los elementos clave de la situación.

Por consiguiente, en lugar de limitarse a presentarles nuevos contenidos, el maestro eficaz ayuda a las personas a desarrollar nuevas estrategias de aprendizaje. Asimismo, los buenos maestros saben reconocer los estilos de aprendizaje de cada individuo (p. ej., visual, auditivo, cinestésico, etc.) y adaptarse a ellos.

Canales de representación

Según la PNL, construimos nuestros mapas de un entorno determinado a partir de la información que recibimos de nuestros cinco sentidos o «sistemas de representación»: vista, oído, olfato, gusto y tacto. Nuestros sentidos constituyen la forma o estructura de nuestro pensamiento, en oposición al contenido. Cada pensamiento que tenemos, con independencia de cuál sea su contenido, va a ser una función de imágenes, sonidos, sensaciones, olores o sabores, así como del modo en que todas esas representaciones se interrelacionan entre sí. Estamos constantemente entretejiendo representaciones sensoriales con las que construir y actualizar nuestros mapas de la realidad. Confeccionamos esos mapas basándonos en la realimentación procedente de nuestra experiencia sensorial.

Los canales de representación están relacionados con los sentidos, así como con la modalidad sensorial o tipo de representación que cada persona utiliza para aprender o comunicarse. Cuando alguien habla en voz alta, está utilizando un canal *verbal* de representación externa. La *escritura* constituye un canal más bien visual de representación. Un canal de representación pictórico o simbólico implicaría dibujar o exhibir *símbolos* y *diagramas*. Las demostraciones conductistas o escénicas constituyen un canal más bien *físico* de representación.

El canal de representación que utiliza cada cliente para aprender, desarrollar o refinar sus propias capacidades constituye un aspecto importante que debe considerarse a la hora de tratar de ayudarle con su «juego interno». Desde la perspectiva de la Programación Neurolingüística, es importante que los coaches presten atención al modo en que tanto ellos mismos como sus clientes utilizan estos canales de representación, tanto interna como externamente, a la hora de comunicarse o de aprender. ¿Tiende, por ejemplo, el cliente a ser fundamentalmente verbal, prefiriendo la discusión y las interacciones habladas? ¿O tal vez muestra una preferencia por las imágenes y los símbolos? ¿O prefiere quizás escenificar físicamente sus ideas, representando un papel o haciendo «microdemostraciones»?

La cuestión de qué sentidos utiliza cada individuo para representar cognitivamente la información, así como los acontecimientos futuros y sus posibles consecuencias, es mucho más que un mero detalle trivial. Por ejemplo, algunas personas tienen problemas a la hora de realizar determinadas tareas, porque tienen grandes visiones pero carecen de la necesaria comprensión de las sensaciones y del esfuerzo que alcanzar esas visiones puede requerir, o no se dan cuenta de la secuencia lógica de actividades que conduce a su objetivo.

Cada modalidad distinta de representación tiene sus propios puntos fuertes. Por ejemplo, el canal verbal de representación es potente a la hora de secuenciar la información. El canal visual suele ser el mejor modo de sintetizarla en un todo único o «gestalt». Representar físicamente una idea o un concepto hace aflorar sus aspectos concretos.

Canales de representación y estilos de aprendizaje

El concepto de «estilo de aprendizaje» constituye un reconocimiento explícito de que cada cual aprende a su modo. Cada persona desarrolla sus diversas capacidades sensoriales en grados distintos. Algunas son muy visuales por naturaleza propia. Otras, en cambio, pueden experimentar serias dificultades a la hora de formarse imágenes visuales, o simplemente de pensar visualmente. Las hay que son más bien verbales y pueden expresarse y articular la experiencia con mucha facilidad, mientras que puede que otras se debatan con las palabras, que simplemente las confunden. Algunas personas, finalmente, se sienten muy orientadas hacia los sentidos y aprenden haciendo.

A menudo damos por sentado que los demás tienen las mismas capacidades cognitivas que nosotros, pero lo más corriente es que eso no sea así. Al comunicarnos con los demás, igualar su canal de comunicación constituye un método importante para establecer sintonía y asegurarnos de que la comunicación sea comprendida.

El aprendizaje puede intensificarse bien reforzando los puntos débiles de quien aprende, bien utilizando las fuerzas de éste. Si una persona no utiliza habitualmente la visualización, estimularle a pensar mediante imágenes puede ser algo muy enriquecedor para ella, mientras que si alguien ya es bueno visualizando, enfatizar y enriquecer en su caso el uso de esta capacidad puede también incrementar sus posibilidades de aprendizaje en determinadas situaciones.

Enfatizar diferentes canales de comunicación y representación puede conducir a las personas a distintos estilos de pensamiento. Por ejemplo, el canal visual ayuda a estimular el pensamiento imaginativo. El canal verbal suele ser más eficaz en relación con el pensamiento lógico o crítico. Centrarse en los canales físicos influye en una orientación hacia la acción más realista.

En resumen, cada canal de representación puede ser utilizado para acrecentar el aprendizaje y la comunicación de varias formas:

1) Igualando el canal más utilizado y valorado por la clase de receptores o pupilos de que se trate (apoyándonos en su punto fuerte).
2) Utilizando un canal que no suelan utilizar, para estimular de este modo nuevas formas de pensar o percibir (reforzando un punto débil).
3) Enfatizando el canal de representación más apropiado o más favorable al proceso cognitivo o a la clase de tarea de aprendizaje de que se trate.
4) Subrayando superposiciones o conexiones entre distintos canales de representación.

Herramientas de la enseñanza: Preguntas para la evaluación del estilo de aprendizaje

Comprender el estilo de aprendizaje de cada cliente es fundamental para el éxito de un coach eficaz, particularmente cuando actúa en el papel de maestro. Para ayudar a determinar ese estilo de aprendizaje, puedes formularle a tu cliente las siguientes preguntas. Pídele que te indique cuál de las respuestas se ajusta más a su preferencia. Si una única respuesta no le basta, puede indicar dos o más. En una hoja aparte, anota cuántas respuestas son V, A, o C.

1. Evoca alguna ocasión en la que hayas aprendido a hacer algo nuevo para ti, como por ejemplo un juego de sobremesa. ¿Cómo aprendiste mejor?:
   V) por medio de indicaciones visuales: imágenes, diagramas o instrucciones escritas;
   A) escuchando las explicaciones de alguien;
   C) experimentando, probándolo tú mismo.

2. Tienes dificultades para encontrar el hotel en que te alojas en una ciudad donde sólo llevas unos pocos días. ¿Qué haces?:
   C) sigo conduciendo en busca de alguna referencia conocida;
   A) pregunto;
   V) miro el mapa.

3. Tienes que aprender un nuevo programa informático. ¿Qué haces?:
   C) le pido a un amigo que me ayude;
   V) consulto el manual que viene con el programa;
   A) llamo a un conocido y le pregunto.

4. No estás muy seguro de si se escribe «haber» o «a ver». ¿Qué haces?:
   V) me imagino ambas versiones mentalmente y elijo la que me parece correcta;
   A) las escucho mentalmente;
   C) las escribo y elijo la que me parece mejor.

5. Prefieres a los maestros o conferenciantes que utilizan:
   V) diagramas de flujo, apuntes, transparencias;
   C) salidas al campo, laboratorios, sesiones prácticas;
   A) discusiones, conferenciantes invitados.

6. Has comprado un artículo que tienes que montar tú mismo. ¿Qué te ayudará más?:
   A) escuchar una cinta que describa los pasos a seguir;
   C) comenzar a montarlo y aprender sobre la marcha;
   V) ver un vídeo o consultar las instrucciones impresas.

7. Te estás ocupando de la casa de un amigo durante su ausencia. Tienes que aprender rápidamente a cuidar de su jardín y de sus animales de compañía. Lo mejor será:
   V) ver cómo lo hace otra persona;
   A) recibir instrucciones y aclararlas a fondo;
   C) que alguien te acompañe mientras lo haces.

8. Alguien te confía un número importante que debes recordar, como por ejemplo el de un teléfono, algún código o un número de serie. Para estar seguro de no olvidarlo, lo mejor será:
   A) repetírtelo a ti mismo o a otra persona;
   V) hacerte una imagen mental de ese número;
   C) escribirlo o teclearlo varias veces.

9. Tienes que realizar una presentación ante un grupo reducido de personas. Para sentirte cómodo prefieres:
   A) tener claro el tono de voz y las palabras que vas a comunicar;
   V) tener a mano diagramas y notas que puedas consultar durante la presentación;
   C) haber ensayado la presentación varias veces.

10. ¿Con cuál de las siguientes aficiones disfrutas más?
    C) pasear/cuidar del jardín/bailar;
    V) dibujar/pintar/ver paisajes/sacar fotografías;
    A) música/cantar/contar historias.

11. Para adquirir una nueva habilidad prefieres:
    A) escuchar una descripción y hacer preguntas;
    V) ver diagramas y presentaciones;
    C) hacer ejercicios.

12. Cuando realmente quieres enseñar algo a alguien:
    V) creas una imagen para esa persona;
    A) se lo explicas lógicamente;
    C) le acompañas físicamente mientras lo hace.

Aplicación de los resultados de las preguntas para la evaluación del estilo de aprendizaje

Para determinar la preferencia de aprendizaje de tu cliente, suma el número de V, A y C que te ha ido indicando. Busca la letra que más veces haya elegido en las categorías de estilos de aprendizaje referidas a continuación. Cada una de ellas incluye sugerencias que te ayudarán a adaptarte a su estilo y a facilitarle su proceso de aprendizaje.

V)isual

Las personas *visuales* tienden a aprender observando o leyendo. Cuando estés entrenando o enseñando a una persona orientada hacia lo visual, deberás poner a su disposición gran cantidad de imágenes, diagramas y material de lectura. Utiliza fotos e imágenes para ilustrar puntos e ideas clave, y recuérdale a tu cliente que se construya imáge-

nes mentales y utilice la visualización para recordar la información relevante.

Al enseñarle nuevos comportamientos a tu cliente, demuéstrale tú mismo los elementos clave, o hazle presenciar demostraciones en forma de interpretación de papeles, ya sea en vivo o en vídeo.

Cuando discutas ideas con él, dibújaselas en forma de símbolos, gráficos y diagramas. Asegúrate de tener siempre a mano papel y lápices o rotuladores de colores. Subraya los puntos clave con distinto color y anima a tu cliente a que vuelva a dibujar y reconstruir las mismas ideas con otras imágenes, reemplazando las palabras con símbolos e iniciales. También es buena idea pedirle que transforme de nuevo las imágenes en palabras.

A)uditivo

Las personas con un estilo de aprendizaje *auditivo* aprenden mejor escuchando y hablando. Cuando entrenes o enseñes a una persona con esta preferencia de aprendizaje, deberás explicarle las cosas cuidadosamente, repetirle los puntos clave y estimularle a que te haga muchas preguntas. Será crucial proporcionarle definiciones claras. Si trata de comprender información orientada a la vista, lo más conveniente es organizar los diagramas en forma de afirmaciones, describir las imágenes en palabras y hablar de ellas.

Es importante que actúes como «caja de resonancia» para tu cliente, y que le animes a pensar en voz alta. También lo es que reflejes lo que te dice, de forma que pueda escuchar sus propias ideas en la voz de otro. Los clientes auditivos pueden beneficiarse utilizando una cinta de audio, grabando en ella sus ideas clave y volviéndolas a escuchar más adelante. Asimismo, a menudo resulta útil hacerle saber al cliente que puede llamarte por teléfono, de modo que pueda consultarte cualquier duda y debatir ideas o decisiones telefónicamente.

Los clientes con un estilo de aprendizaje auditivo deben ser animados a discutir sus asuntos con los amigos, a explicar sus ideas a otras personas, y a reformular sus puntos de vista en otras palabras.

C)inestésico

Los individuos *cinestésicos* necesitan estar físicamente implicados, siempre moviéndose y ensayando cosas. Cuando entrenes o enseñes a un

cliente de estas características, deberás emplear un enfoque de «manos a la obra», aplicando métodos de prueba y error con los que el cliente pueda explorar y experimentar físicamente. Los cinestésicos prosperan con prácticas, ejercicios y ejemplos de la vida real sobre las ideas clave.

Para ayudarles con un repaso verbal, se les puede invitar a escribir una y otra vez, confeccionando listas y ejercitándose en respuestas. También debe permitírseles que representen físicamente sus ideas para que las «encarnen» en su cuerpo.

Al enseñarles nuevos comportamientos, es importante que los clientes cinestésicamente orientados puedan recorrer físicamente el itinerario de las diferentes partes de su actuación. Al planificar y prepararlos para una actuación futura, se les debe animar a que utilicen todos sus sentidos, a que se pongan imaginariamente en situaciones particulares, y a que ensayen o interpreten lo que harán en ellas.

Si estás entrenando a un grupo de personas con diferentes estilos de aprendizaje, deberás emplear un enfoque multisensorial. Para cada idea clave o aspecto significativo del comportamiento que debes enseñar tendrás que preguntarte: «¿Cómo puedo demostrar esto visualmente? ¿Cómo se lo demuestro de tal modo que lo sientan físicamente? ¿Cómo se lo puedo demostrar para que les entre por los oídos?».

Herramientas de la enseñanza: visualización del éxito y «ensayo mental»

Es la práctica física la que construye las habilidades de tu «juego externo» y las coloca en tu «memoria muscular», de modo que no tengas que estar pensando en lo que haces mientras lo haces. De forma parecida, algunos ejercicios mentales pueden ayudarte a mejorar tu «juego interno». Con independencia del estilo de aprendizaje o del canal de representación preferido por tus clientes, practicar estrategias tomadas de otros modelos puede resultar muy útil y puede ayudarles a expandir sus capacidades cognitivas.

La visualización, por ejemplo, se utiliza a menudo por atletas y psicólogos del deporte como medio de ayuda para refinar las habilidades y mejorar el rendimiento. Abundan los ejemplos sobre cómo se ha utilizado la visualización para promover y mejorar el rendimiento físico. En un estu-

dio realizado en este sentido, se dividió en dos grupos a los gimnastas que iban a aprender un nuevo ejercicio. A uno de ellos se les enseñó a visualizarse a sí mismos realizando el ejercicio, mientras que al otro no se le dio instrucción alguna. Transcurridas un par de semanas y llegado el momento de realizar el nuevo ejercicio sin ninguna práctica física previa, el grupo que lo había visualizado registró un índice de éxito de entre un 50 y un 60 por ciento, mientras que el otro grupo no pasó inicialmente del 10 por ciento.

En otro ejemplo, un equipo de baloncesto fue también dividido en dos grupos para practicar «tiros libres». Uno de ellos practicó sólo físicamente, mientras que el otro fue instruido para quedarse en el banquillo visualizándose a sí mismos mientras lanzaban. Cuando ambos grupos compitieron entre sí, el grupo de visualizadores anotó más canastas que el que había estado realmente practicando.

La visualización es, pues, una forma de «ensayo mental», expresión que alude a nuestra capacidad para practicar mentalmente un proceso o una actividad. Veamos unas instrucciones que pueden ser seguidas para guiar a los clientes en el proceso básico de ensayo mental:

1. Elige la habilidad que quieres mejorar.

2. Piensa en algún buen modelo para esa habilidad. Imagínatela en acción, como si fueses un espectador o estuvieses viendo un vídeo.

3. Introdúcete en esa imagen mental, como si fueses el jugador, e imagina que estás realizando esta acción exactamente tal como te la has representado. Velo, escúchalo y siéntelo todo.

Herramientas de la enseñanza: gestión del estado personal

El estado interno de una persona constituye una influencia poderosa sobre su capacidad para relacionarse con otros y actuar adecuadamente. Saber cómo manejar los estados internos de uno mismo constituye una habilidad importante para el éxito en cualquier área de competencia humana. Como dice el gran psicólogo William James:

> *La gran revolución de nuestra generación consiste en haber descubierto que, cambiando las actitudes internas de su mente, los seres humanos pueden cambiar los aspectos externos de su vida.*

Los atletas que se preparan para competir en un acontecimiento deportivo, por ejemplo, preparan su estado interno tanto como su estado físico. Hablan de la importancia de mantener un estado tranquilo, relajado y concentrado, incluso en momentos que requieren una gran cantidad de esfuerzo y gasto de energía física.

A modo de otro ejemplo, en un estudio realizado sobre el liderazgo eficaz se preguntó a los directivos encuestados cómo manejaban las situaciones difíciles que implicaran incertidumbre, conflicto y/o complejidad. La reacción más común entre ellos ante esta pregunta fue algo parecido a:

> *Reúno tanta información como puedo, mirando la situación desde todos los puntos de vista y recabando los datos pertinentes. Pero cuando me encuentro realmente en esa situación no sé de antemano lo que voy a hacer o a decir, ignoro cómo voy a reaccionar o responder. Pueden suceder demasiadas cosas que no he previsto. En tales momentos sólo tengo una cosa en mente: «¿En qué estado quiero estar?». Porque si estoy en el estado equivocado, voy a pasarlo mal por muy bien preparado que esté. Pero si estoy en el estado adecuado, aunque no conozca la respuesta llegará la inspiración.*

Algunos estados internos, como por ejemplo el de «ansiedad ante un examen», inhiben la capacidad para utilizar eficazmente nuestros propios recursos, bloqueándonos realmente para utilizar lo que sabemos. En el otro extremo, los estados de plenitud de recursos no nos ayudan a optimizar nuestra competencia mental y física y actuar con excelencia.

Desde la perspectiva de la Programación Neurolingüística, los estados internos son síntesis de los atributos, tanto mentales como fisiológicos, que influyen en el comportamiento y estimulan procesos inconscientes. Disponer de métodos eficaces para seleccionar y manejar el estado interno de uno mismo constituye una parte esencial para una actuación exitosa. Para manejar eficazmente cada situación y cada entorno, deberemos utilizar distintas clases de estados internos. Aprender algunas estrategias que les permitan establecer y modificar sus estados internos puede ayudar a los clientes a ser más eficaces en todos los aspectos de su vida, tanto en lo privado como en lo profesional.

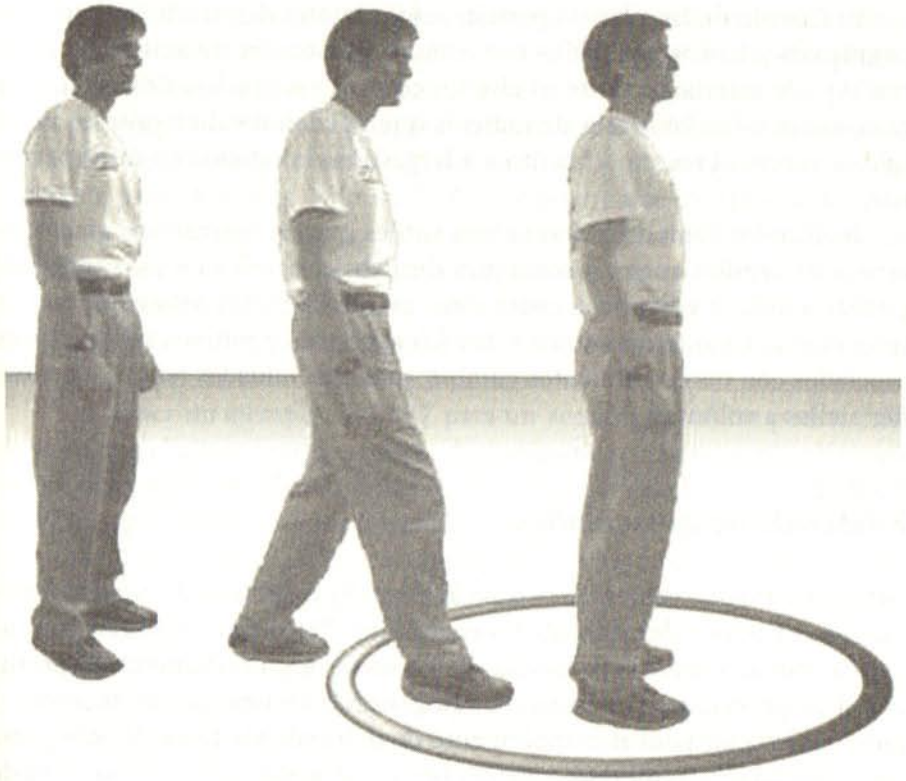
El «Círculo de Excelencia»

Una de las partes más importantes del «juego interno» consiste en la capacidad para manejar estados internos. Eso implica la capacidad para seleccionar y mantener tipos de estados internos que promuevan y sustenten una actuación eficaz. El «Círculo de Excelencia» es uno de los procesos fundamentales de la PNL para ayudar a la persona a manejar sus estados internos de forma más intencional y efectiva. Su propósito consiste en ayudar a anclar, enriquecer y recuperar estados de rendimiento óptimo.

Los objetivos del procedimiento del Círculo de Excelencia consisten en 1) descubrir algo acerca de tus indicios internos y externos de un estado eficaz, 2) establecer un ancla interna que te permita acceder más fácilmente a ese estado, y 3) aprender a observar y a leer más eficazmente esos mismos indicios en los demás.

El coach puede guiar a su cliente a través del proceso del Círculo de Excelencia utilizando las instrucciones siguientes:

1. Elige un estado interno que quisieras experimentar más a menudo (p. ej. creatividad, seguridad en ti mismo, etc.).
2. Identifica alguna ocasión en que hayas experimentado ese estado plenamente.
3. Imagina un círculo en el suelo frente a ti, o selecciona un color, un símbolo, o cualquier otro indicio visual o sonoro, que puedas asociar con ese estado.
4. Cuando estés preparado, entra en el círculo (o en ese símbolo que has elegido). Revive la experiencia asociándote plenamente a ese estado. Ve con tus propios ojos, escucha con tus propios oídos, siente con tu propio cuerpo, experimenta todas las sensaciones, los patrones de respiración, etc.
5. Toma nota de los patrones cognitivos y de comportamiento, tanto evidentes como sutiles, asociados con ese estado. Centra la atención hacia tu interior y observa cualquier representación interna, cualquier característica de las sensaciones, patrones de respiración, tensión muscular, etc.
6. Expande tu experiencia de ese estado amplificando cualquier cualidad sensorial (color, movimiento, brillo, etc.) asociada con él, incluyendo todas las modalidades de representación (vista, oído, sensaciones, movimiento, olfato y gusto).
7. Sal del círculo y sacúdete para desprenderte de ese estado.
8. Comprueba tu Círculo de Excelencia particular entrando en él y observando con qué facilidad y con qué rapidez puedes volver a acceder a ese estado.
9. Repite los pasos del 1 al 7 hasta conseguir un acceso fácil y limpio al estado deseado.
10. Identifica algunas de las situaciones en que quisieras tener ese estado. Imagina que puedes llevar tu Círculo de Excelencia a cada una de ellas y «futuriza» tu experiencia.



Entrando en el «Círculo de Excelencia»

El Círculo de Excelencia permite a los clientes descubrir los patrones cognitivos y físicos asociados con estados personales de actuación óptima. Ayuda asimismo tanto al cliente como a su coach a desarrollar su conciencia sobre las clases de indicios que puedan resultar valiosos en lo que se refiere al reconocimiento y a la gestión de estados en otras personas.

Incluso los comportamientos más sutiles pueden marcar una gran diferencia de rendimiento. Si consigues descubrir algunos de esos indicios, podrás ayudar a volver a acceder a ese estado de forma más consciente e intencional. Cuanto más sepas sobre los aspectos cognitivos y fisiológicos asociados con tus rendimientos cumbre, más posibilidades tendrás de acceder a ellos a voluntad.

Modelado de capacidades

Tanto la visualización como el ensayo mental y la gestión de estados internos son ejemplos de capacidades cognitivas. Tales capacidades constituyen las estructuras más profundas de las tareas o procedimientos específicos. Los procedimientos son, por lo general, secuencias de acciones o pasos que seguir para el cumplimiento de determinada tarea. No obstante, una capacidad o habilidad concreta (como, por ejemplo, la capacidad de pensar creativamente o de comunicarse eficazmente) puede servir como base para numerosas clases de tareas, situaciones y contextos distintos. Las habilidades no están organizadas de forma lineal, sino alrededor de un T.O.T.S. (Miller, Gallanter y Pribram, 1960): un bucle de realimentación entre a) unos objetivos, b) la elección de los medios utilizados para conseguirlos, y c) la evidencia utilizada para evaluar el progreso hacia ellos.

T.O.T.S.: Requerimientos mínimos para el modelado de habilidades y comportamientos eficaces

Las iniciales T.O.T.S. significan Test-Operar-Test-Salir. El concepto T.O.T.S. postula que toda actuación eficaz gira alrededor de disponer de un objetivo previamente fijado y de unos medios variables para alcanzarlo.

Este modelo indica que, mientras pensamos, fijamos mentalmente objetivos (consciente o inconscientemente) y desarrollamos un TEST o prueba para saber cuándo un objetivo ha sido alcanzado. Si no lo ha sido, OPERAMOS para cambiar o hacer algo que nos aproxime a su logro. Cuando nuestro TEST de criterios ha sido satisfecho, SALIMOS para ocuparnos del siguiente paso. Así pues, la función de cualquier parte concreta de un programa de comportamientos podría consistir en someter a (T)est la información procedente de los sentidos para verificar el progreso hacia el objetivo, o bien (O)perar para cambiar parte de la experiencia en curso de modo que el (T)est pueda ser superado, y podamos (S)alir hacia la siguiente parte del programa.

Para poner un ejemplo, el TEST para un «coaching» eficaz podría consistir en que el cliente pueda realizar determinada actuación según determinados estándares. Si todavía no los ha alcanzado, el coach deberá OPERAR, es decir, seguir determinados procedimientos (como por ejemplo fijar objetivos bien formados, modificar la psicografía, cartografiar recursos, anclarlos, etc.) para tratar de ayudar a su cliente a mejorar el nivel de su actuación. Cuando finalmente se cumplan esos estándares, el coach y su cliente podrán SALIR hacia otra actividad.

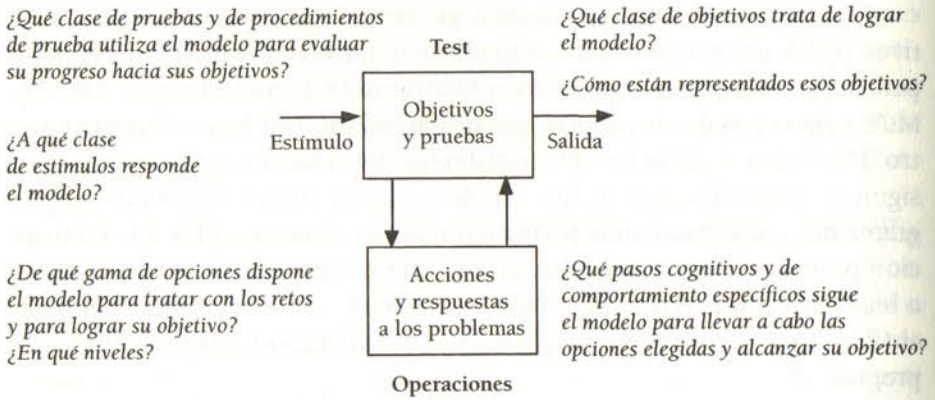
Según la Programación Neurolingüística, para conseguir modelar eficazmente determinada habilidad o actuación, debemos identificar antes cada uno de los elementos del T.O.T.S. relacionado con ella:

1) Los objetivos del actuante.

2) Las pruebas y los procedimientos de prueba por él utilizados para evaluar su progreso hacia esos objetivos.

3) Los conjuntos de opciones por él utilizadas para llegar al objetivo, así como los comportamientos específicos utilizados para llevar a cabo dichas opciones.

4) La forma en que el actuante responde cuando el objetivo no es inicialmente alcanzado.



El modelado implica la definición de varios elementos del T.O.T.S. del actuante

El T.O.T.S. constituye una herramienta útil y poderosa, susceptible de ser utilizada como parte del bucle coaching-modelado. Para ayudar a sus clientes a automodelar factores clave del éxito partiendo de sus propias actuaciones pasadas, que luego pueden ser aplicados para ayudarles a alcanzar mejor calidad y solidez en el futuro, los coaches deben emplear las preguntas que vienen a continuación.

Herramientas de la enseñanza: preguntas T.O.T.S. para el modelado

1. ¿Cuál es el contexto en el que utilizas habitualmente la habilidad que deseas modelar?

2. ¿Cuáles son los resultados u objetivos que guían tus acciones cuando aplicas esta habilidad a ese contexto? (Anótalas con frases cortas o palabras clave.)

3. ¿Qué pruebas utilizas para saber que logras esos resultados u objetivos?

   a. *¿Qué criterios utilizas para evaluar resultados?*

      1) ¿Cómo sabes, específicamente, cuándo debes continuar haciendo lo mismo en lugar de probar algo nuevo? ¿Cuáles son tus puntos de seguir/no seguir?

      2) ¿Cómo diferencias entre resultados buenos y malos?

   b. *Cuándo necesitas realimentación:*

      1) ¿De qué clase?

      2) ¿De quién?

4. ¿Qué haces para llegar a los objetivos? ¿Cuáles son algunos de los pasos y actividades específicos que utilizas para lograr tus objetivos en este contexto?

   a. ¿Qué partes de tu experiencia o de tu entorno utilizas para alcanzar tu objetivo?

   b. ¿Cuál es la secuencia necesaria de actividad mental que debes seguir para lograr el éxito?

5. Cuando te encuentras con dificultades o problemas inesperados para lograr tus objetivos en este contexto, ¿qué actividades o pasos específicos realizas para afrontarlos?

   a. ¿Qué pasos das para evitar estas perturbaciones?

   b. ¿Cómo respondes cuando tropiezas con ellas?

   c. Piensa en alguna ocasión en la que te sintieras atascado y lograras salir airoso. ¿Qué fue lo que hiciste entonces?

Herramientas de la enseñanza: cartografía cruzada de T.O.T.S. eficaces

Una vez que hemos conseguido la información pertinente acerca del T.O.T.S. de nuestro cliente, es decir, de su estrategia, podemos *utilizarla* para ayudarle a mejorar en varios sentidos. Como ya hemos visto en el capítulo anterior, la *cartografía cruzada* es uno de los métodos más comúnmente utilizado en PNL. Dicho método es una modalidad de «automodelado» mediante el cual analizamos los pasos o los elementos de una estrategia que ha resultado eficaz para determinada tarea o situación, para aplicarlos luego en un contexto completamente diferente. Puesto que las estrategias son independientes del contenido, una buena estrategia para cocinar de forma creativa, por ejemplo, puede ser utilizada o «cartografiada» para ayudar a la persona a ser más creativa en otras áreas tales como la composición musical, la resolución de problemas de organización, o el desarrollo de un nuevo producto. La cartografía cruzada se realiza habitualmente en conjunto con el análisis por contraste, con el que comparamos procesos y características de dos estrategias cognitivas (o T.O.T.S.) que producen resultados distintos, buscando las diferencias y las similitudes entre ambas. Algunas de las características de la estrategia eficaz son entonces transferidas al otro contexto para contribuir a la producción de resultados más eficaces.

Uno de los procedimientos de utilización básicos de la PNL consiste en dilucidar los cuatro elementos del bucle T.O.T.S., tanto para las estrategias eficaces como para las ineficaces, y contrastarlos en busca de las diferencias clave (*Tools for Dreamers*, Dilts, Epstein y Dilts, 1991). Entonces podemos utilizar la estrategia eficaz para enriquecer la ineficaz en dos sentidos:

1) reemplazando los elementos de la T.O.T.S. ineficaz por los elementos correspondientes de la eficaz;

2) añadiendo los elementos de la T.O.T.S. eficaz a los de la ineficaz.

La tabla siguiente nuestra un ejemplo de dos T.O.T.S. contrastadas para contextos que implican comunicación. Corresponde al caso de un cliente que es un maestro eficaz, pero que se bloquea y se muestra inflexible a la hora de delegar en alguien alguna tarea. Como verás, ambas estrategias difieren en algunos aspectos importantes y significativos.

Ejemplo:	*p.ej., enseñar*	*p.ej., delegar*
	Contexto eficaz	**Contexto ineficaz**
¿Cuáles son tus objetivos?	Compartir conocimiento con los demás y disfrutar con ello	Conseguir que la tarea se haga como es debido
¿Cómo sabes que estás alcanzando tus objetivos?	La expresión del rostro de los demás y mis propias sensaciones internas	Por el resultado final de la tarea
¿Qué haces para alcanzar tus objetivos?	Utilizo numerosos ejemplos e imágenes	Explico claramente las instrucciones
¿Qué haces cuando no estás alcanzando satisfactoriamente tus objetivos?	Repito lo mismo en otras palabras Trato de poner a mi audiencia en un estado más abierto	Me enfado

Ejemplo de contraste entre dos T.O.T.S.

En lugar de juzgar la estrategia limitadora como «mala» o «errónea», o como algo que el cliente no debería hacer, utilizamos la estrategia eficaz para entrenar con ella a la persona cuyos T.O.T.S. describe el ejemplo, de modo que pueda añadir simplemente los elementos de su T.O.T.S. para la enseñanza a su otro proceso de delegación, por ejemplo preguntándole:

> Cuando estás delegando, ¿puedes incluir en tus objetivos que la tarea se haga como es debido, así *como* compartir conocimiento y diversión con los demás?
>
> ¿Puedes utilizar tanto el resultado final de la tarea *como* la expresión del rostro de los demás y tus propias sensaciones internas mientras se está desarrollando la tarea, como prueba de que estás consiguiendo tus objetivos referentes a la delegación?

¿Puedes explicar las instrucciones claramente *y* utilizar ejemplos e imágenes mientras las explicas?

Si los objetivos de la delegación de tareas no están siendo logrados satisfactoriamente, ¿puedes, como alternativa a enfadarte, *añadir las opciones* de dar las mismas instrucciones utilizando palabras distintas, y tratar de colocar a la persona que las recibe en un estado mental más abierto?

Observarás que es necesario realizar algunos pequeños ajustes para adaptar la estrategia eficaz al nuevo contexto. En ocasiones eso requiere cierta creatividad, pero a menudo puede hacerse muy fácilmente.

Herramientas de la enseñanza: aprendizaje en colaboración

Los coaches pueden asimismo utilizar la estructura T.O.T.S. como una modalidad de «intervisión», para ayudar a sus clientes a comparar y contrastar diferentes estrategias de actuación. Esto facilita una clase de «aprendizaje en colaboración» entre cliente y coach, o también entre grupos de clientes.

El aprendizaje en colaboración es un proceso con el que podemos transferir estrategias eficaces entre dos o más personas. Supongamos, por ejemplo, que dos gerentes, o dos músicos, o dos vendedores, tienen estrategias distintas para realizar la misma clase de tarea en el mismo contexto. Inducir y compartir los objetivos, los procedimientos de prueba y las operaciones de las respectivas estrategias puede contribuir a ampliar y enriquecer la creatividad, la flexibilidad y el aprendizaje de ambas personas.

Proceso de aprendizaje en colaboración

Este proceso puede ser realizado con un coach y su cliente, o con varios clientes si su coach trabaja con un grupo. Cada persona anotará la información sobre su propio T.O.T.S. en una ficha como la de la página siguiente. Luego comparará sus respuestas con las de otra persona, observando las correspondientes diferencias y semejanzas.

Después se pedirá a los clientes que imaginen qué sucedería si añadiesen a su propia estrategia las operaciones, los procedimientos de prueba, los objetivos y las respuestas a los problemas, de los procesos de los demás, y que consideren cómo cambiaría o enriquecería eso la forma en que abordan actualmente la tarea o el contexto de que se trate.

Contexto: _____

	Persona 1	Persona 2
¿Cuáles son tus objetivos?		
¿Cómo sabes que estás alcanzando tus objetivos?		
¿Qué haces para alcanzar tus objetivos? *¿Qué haces cuando no estás alcanzando satisfactoriamente tus objetivos?*		

Plantilla para el aprendizaje en colaboración

Herramientas de la enseñanza: fijarse en la realimentación en lugar de hacerlo en el «fracaso»

Uno de los aspectos fundamentales del modelo T.O.T.S. se relaciona con el modo en que el cliente responde cuando se encuentra con dificultades o problemas inesperados para alcanzar sus objetivos. Esta respuesta es fundamental para una actuación eficaz. Los realizadores que han tenido éxito aprenden de sus errores, pero no se obsesionan con ellos.

Un esclarecedor estudio realizado con atletas buenos y mediocres ilustra esta cuestión. Al ser entrevistados en relación con sus éxitos, los buenos atletas se mostraban sumamente activos e involucrados, y podían recordar todos los detalles. Al ser preguntados por sus fracasos, se mostraban en cambio más distantes, menos precisos y menos involucrados.

Al formularles las mismas preguntas a los atletas mediocres, éstos se mostraban distantes, imprecisos y poco involucrados con sus propios éxitos, mientras que al evocar sus fracasos se mostraban sumamente activos e involucrados, recordando y reviviendo hasta el último detalle humillante.

Un refrán dice que «la energía va adonde va la atención». La clave para aprender de los errores consiste en tomar cierta distancia emocional de ellos, ver qué es lo que se puede aprender, y mantenerse conectado a los propios éxitos. He aquí un simple proceso de dos pasos que los coaches pueden utilizar para ayudar a sus clientes a conseguirlo:

1. Piensa en tus errores como si te estuvieses viendo en vídeo, observándote como si fueses un buen coach que te estuviese dando realimentación constructiva.

2. Cuando recuerdes alguna buena actuación tuya, introdúcete «en la imagen» y revive la experiencia como si la estuvieses viviendo ahora mismo, haciendo eso mismo que hiciste tan bien.

Posiciones perceptivas básicas en la comunicación y las relaciones

Como demuestra el ejercicio anterior, nuestras percepciones de las situaciones y de las experiencias que vivimos vienen influidas, en gran medida, por el punto de vista o perspectiva desde las que las consideramos. Tener la capacidad de adoptar diferentes puntos de vista de una misma situación constituye un elemento clave de nuestro «juego interno», en relación con determinada situación o actuación. De hecho, existen varias «posiciones perceptivas» desde las que es posible contemplar una situación o una interacción.

Una «posición perceptiva» es básicamente una determinada perspectiva, un punto de vista concreto desde el que percibimos la situación o la

relación. La PNL define varias posiciones perceptivas desde las que podemos percibir una experiencia. La *primera posición* implica ver la situación con nuestros propios ojos, asociados a un punto de vista en «primera persona». La *segunda posición* implica experimentar la situación como si estuviésemos «en la piel del otro». La *tercera posición* implica distanciarse y percibir la relación entre nosotros y el otro desde la perspectiva de un «observador neutral». El concepto de *cuarta posición* está relacionado con el sentido de totalidad del sistema o «campo de relaciones» (el «nosotros» colectivo), derivado de una síntesis de las otras tres posiciones.

Como sucede con las demás diferenciaciones de la PNL, las posiciones perceptivas se caracterizan por sus propios patrones físicos, cognitivos y lingüísticos. Estos patrones se resumen en las siguientes descripciones:

Primera posición: tú, en tu propio espacio físico y en tu postura corporal habitual. Al estar asociado plenamente a la primera posición, utilizarás palabras tales como «yo», «mí», «mis», o «yo mismo», para referirte a tus propias sensaciones, percepciones e ideas. En primera posición vives la experiencia de la comunicación desde tu propia perspectiva: ves, oyes, sientes, gustas y hueles lo que sucede a tu alrededor y dentro de ti mismo en esa experiencia desde una perspectiva vinculada. Si estás realmente en primera posición no te ves a ti mismo, sino que *eres* tú mismo, mirando el mundo con tus propios ojos, escuchándolo con tus propios oídos, etc. En esta posición estarás plenamente inmerso en tu propio cuerpo y en tu propio mapa del mundo.

Segunda posición: consiste en ser capaz de colocarse en la perspectiva de la otra parte de la interacción. (En caso de que en la interacción intervengan más de dos personas o grupos, puede haber múltiples «segundas posiciones».) Se trata de una posición temporal y transitoria, destinada a recopilar información, en la que te colocas en la posición perceptiva de la otra parte, adoptando su misma postura física y su misma visión del mundo, como si fueses esa otra persona. Desde su perspectiva ves, oyes, sientes, gustas y hueles lo mismo que ella en el bucle de comunicación en el que interactuáis, es decir, «andas un kilómetro con sus zapatos», «te sientas al otro lado de la mesa», «te pones en la piel del otro», etc. En esta segunda posición experimentas el mundo a través de los ojos, los pensamientos, las sensaciones, las creencias, etc., de otra persona. En esta posición te disocias de ti mismo y te

asocias a esa otra persona. Te dirigirás a tu «primera posición» como «tú» (en lugar de «yo» o «mí»), utilizando para ello lenguaje en «segunda persona». Asumir temporalmente la posición de otra persona brinda una oportunidad extraordinaria de poder evaluar cuán eficaz eres desde tu lado del bucle de comunicación. (Después de haber estado en el lugar del otro es importante que te asegures de volver a ti mismo plena y limpiamente, dotado de nueva información que te ayudará en tu comunicación.)

Tercera posición o posición del «observador»: esta posición te coloca temporalmente fuera del bucle de comunicación, para que puedas obtener información como si fueses un testigo, y no un partícipe, de esa interacción. Tu postura será simétrica y relajada. En esta posición verás, oirás, sentirás, gustarás y olerás tal como se percibe el bucle de comunicación desde la posición de un observador interesado pero neutral. Utilizarás el lenguaje propio de la «tercera persona» como «ella» o «él» cuando te refieras a las personas que estás observando (incluida esa que se mueve, habla y actúa como tú). Permanecerás disociado de la interacción, en una especie de «metaposición». Esta posición te proporciona información valiosa sobre el equilibrio de comportamientos en el bucle. La información obtenida desde esta posición puede ser transportada a tu primera posición y utilizada desde ella, junto con la procedente de la segunda posición, para ayudarte a mejorar la calidad de tu estado interno, así como la interacción y la relación dentro del bucle de comunicación.

Cuarta posición: esta posición consiste en una síntesis de las otras tres, para crear de este modo la sensación de «ser todo el sistema». Implica identificarse con el propio sistema o con la relación misma, produciendo así la experiencia de formar parte de un colectivo, caracterizada por un lenguaje en primera persona del plural («nosotros»). La cuarta posición es fundamental para producir «mentalidad de grupo» o «espíritu de equipo».

En resumen, las posiciones perceptivas se refieren a los puntos de vista fundamentales que podemos adoptar por lo que concierne a la relación entre uno mismo y otra persona:

1.ª **posición:** Asociada con tu propio punto de vista, con tus creencias y tus presuposiciones, viendo el mundo exterior desde tu propio punto de vista. Posición del «yo».

2.ª **posición:** Asociada con el punto de vista de la otra parte, con sus creencias y sus presuposiciones, viendo el mundo exterior a través de sus ojos. Posición del «tú».

3.ª **posición:** Asociada con un punto de vista fuera de la relación entre tú y la otra persona. Posición del «él» o del «ellos».

4.ª **posición:** Asociada con la perspectiva de todo el sistema. Posición del «nosotros».

Como señalan las descripciones arriba indicadas, las posiciones perceptivas se caracterizan y se expresan por medio de unas palabras clave: «yo», «tú», «ellos» y «nosotros». En cierto modo, estas palabras clave son una especie de metamensaje que te puede ayudar a reconocer y dirigir las posiciones perceptivas que cada persona va asumiendo a lo largo de determinada interacción. Por ejemplo, alguien que al exponer ideas o sugerencias utiliza frecuentemente la palabra «yo», es más probable que esté hablando desde su propio punto de vista que otra persona que utiliza preferentemente la palabra «nosotros». Si una persona se queda bloqueada en determinada posición perceptiva, se la puede invitar a que se cambie a otra distinta mediante el uso sutil de estas palabras clave.

Supongamos, por ejemplo, que estamos entrenando a un equipo de proyectos, que uno de los miembros de ese equipo está siendo abiertamente crítico con respecto a determinada idea o determinado plan, y que dice algo así como «No creo que eso pueda funcionar alguna vez», con cuyas palabras indica una fuerte reacción en «primera posición». Podemos ayudarle a cambiar a una posición menos individual y más sistémica diciéndole: «Entiendo que tienes algunas inquietudes serias acerca de este plan. ¿Cómo crees que deberíamos planteárnoslo para que funcionara?».

Para conducir a la persona a la posición del observador, el coach puede sugerirle: «Imagina que fueses el consultor de este equipo. ¿Qué les sugerirías para trabajar juntos más eficazmente?». Para invitarle a colocarse en «segunda posición» el coach puede decirle: «Ponte en mi lugar (o en el de otro miembro del grupo) unos instantes. ¿Qué reacciones crees que tendría con respecto a lo que te preocupa?».

La capacidad para cambiar de punto de vista y adoptar múltiples perspectivas sobre una situación o una experiencia constituye uno de los ele-

mentos clave de nuestro «juego interno» de actuación, así como una de las habilidades más importantes para la comunicación y las relaciones que un coach puede ayudar a desarrollar y utilizar a sus clientes.

Segunda posición

Como vimos en la sección anterior, colocarse en *segunda posición* implica la capacidad de situarse en el punto de vista o «posición perceptiva» de otra persona, dentro de determinada situación o interacción. Implica cambiar de perspectiva y contemplar la situación como si fuésemos el otro individuo. En segunda posición vemos, oímos, sentimos, gustamos y olemos cómo es la interacción desde la perspectiva del otro; en otras palabras, «nos ponemos en su piel», «andamos con sus zapatos», «pasamos al otro lado de la mesa», etc.

La segunda posición implica estar asociado en el punto de vista, las creencias y las presuposiciones de otra persona, así como ver el mundo a través de sus ojos. En esta posición estamos disociados de nosotros mismos y asociados con la experiencia de la otra persona. En segunda posición utilizamos palabras como «Eres», «Pareces», etc., para referirnos a nuestro «yo» en primera posición.

La capacidad para colocarse en la segunda posición y experimentar desde ella el mapa del mundo de la otra parte constituye la base de la compasión y de la empatía. Es la esencia de esa «Regla de Oro» que dice: «Haz a los demás lo que quisieras que ellos te hiciesen a ti». Asimismo, para cualquier modelado eficaz es necesario algún tipo de segunda posición. Asumir temporalmente la posición de otra persona constituye también una espléndida herramienta para evaluar cuán eficaces somos en nuestro lado de la interacción o del bucle de comunicación.

La segunda posición constituye una habilidad importante para muchas profesiones. Los líderes y gerentes eficaces, por ejemplo, hablan a menudo de la necesidad de colocarse a sí mismos «dentro de la cabeza» de sus colaboradores, o de «penetrar en el espacio de sentimientos» de los demás. En una entrevista publicada en la revista *Speak* en el año 1998, el abogado criminalista Tony Serra comentaba:

> *[C]uando representas al acusado... te conviertes en él, andas en sus zapatos, ves con sus ojos y oyes con sus oídos. Tienes que conocerle por completo para comprender su comportamiento. Pero tú eres quien tiene «la palabra», es decir, eres tú quien puede traducir a jerga legal, a las palabras que la ley utiliza, o a metáforas persuasivas, sus sentimientos, sus intenciones y su intelecto, como componentes que influyen en su comportamiento. Tomas el barro del comportamiento de esa persona y lo embelleces, lo conviertes en una obra de arte. Es ahí donde reside la creatividad del abogado.*

La capacidad de colocarse en segunda posición constituye una habilidad importante, tanto para los coaches como para sus clientes.

Herramientas de la enseñanza: construir una perspectiva en «segunda posición»

El proceso de situarse en segunda posición implica traspasar tu experiencia sensorial y tus mapas mentales a la perspectiva de otra persona. Eso es algo que se puede hacer total o parcialmente. Por ejemplo, cuando alguien nos dice: «Si estuviese en tu lugar, haría...», en realidad esa persona no está en absoluto en segunda posición respecto a nosotros. Lo que está haciendo no es adoptar la visión del mundo de la otra parte, sino proyectar la suya propia sobre la situación del otro.

Decir: «Desde la perspectiva de esta otra persona, me veo a mí mismo ahí», indica igualmente que quien lo dice no está enteramente en «segunda posición». La referencia a «mí mismo ahí» demuestra que quien habla sigue aún más identificado consigo mismo en primera posición, que con la otra persona en segunda. Su afirmación refleja una segunda posición más teórica que auténtica. Estar realmente en segunda posición requiere ver, oír, sentir y verbalizar desde el punto de vista de la otra persona (diciendo: «Veo a esa otra persona allá» al referise a uno mismo).

Así pues, es posible estar en posiciones perceptivas «mixtas» o «contaminadas». Es decir, que una persona puede estar viendo y sintiendo una situación desde su propia primera posición, y al mismo tiempo hablarse a sí misma en el lenguaje propio de la segunda posición (p. ej., diciéndose a sí misma: «*Ten* cuidado, no te *vayas* a equivocar»). Conseguir asumir cons-

cientemente una segunda posición completa, o seleccionar determinados aspectos de la segunda posición, es una habilidad que puede desarrollarse mediante el coaching y la práctica adecuados.

En la adopción de la segunda posición existen diferentes niveles y grados. Estar en casa de alguien, o en su lugar de trabajo, es una forma de colocarse en segunda posición al nivel del entorno. Imitar las acciones de esa persona es colocarse en segunda posición al nivel del comportamiento. Aprender sus estrategias de pensamiento y sus mapas mentales es un modo de desarrollar una segunda posición al nivel de las habilidades. Asumir los valores y las creencias de esa persona es una forma de entrar en segunda posición a un nivel aún más profundo. Identificarse con ella y adquirir su personalidad implicaría una segunda posición a un nivel muy profundo de identidad.

El procedimiento descrito a continuación puede ser utilizado para ayudar a los clientes a construir una rica perspectiva, en segunda posición, con unos cuantos de estos niveles.

Pídele a tu cliente que seleccione a una persona de la que le gustaría tomar ejemplo (modelar) o a la que quisiera comprender mejor. Crea dos localizaciones físicas, una para la otra persona y otra para tu cliente.

Haz que tu cliente comience partiendo de su propia «primera posición». Coloca a tu cliente sobre la localización de «sí mismo», y pídele que haga inventario de su experiencia en el entorno, ser físico, pensamientos, creencias, valores, sentido de sí mismo y sentido de su visión y de su propósito correspondientes a esa posición. Crea para él un ancla o una «cuerda de seguridad» para esta localización de «primera posición».

Luego enséñale cómo comenzar a entrar paso a paso en la perspectiva de la otra persona, colocándose en la localización que has determinado para la segunda posición y siguiendo los pasos descritos a continuación:

1. Imagina que te encuentras en el entorno del otro. *¿Dónde y cuándo operas?*

2. Imagina que estás «en la piel» del otro. *¿En qué comportamientos y acciones te implicas dentro de ese entorno?*

3. Imagina que te encuentras en la mente del otro. *¿Qué habilidades y capacidades necesitas para actuar u operar eficazmente en ese entorno?*

4. Imagina que estás en el sistema de creencias y valores del otro. *¿Qué prioridades y presuposiciones tienes acerca de tu trabajo?*

5. Imagina que estás en la identidad o el papel del otro. *¿Cuál es tu percepción de tu misión y de ti mismo siendo esta otra persona?*

6. Imagina que te encuentras en el sistema mayor del otro. *¿Quién y qué más es importante para tu propósito y tu misión?*

Cuando hayas concluido, pídele a tu cliente que regrese a su primera posición, saliendo primero de la localización que representa a la otra persona, cambiando de nuevo su fisiología y su estado interno, y volviendo luego a colocarse en la localización correspondiente a «sí mismo», utilizando para ello el ancla o la «cuerda de seguridad» creadas de antemano para reintegrarlo plenamente a su propia posición perceptiva.

Resulta a menudo útil crear una «metaposición» o «tercera posición» neutral entre las localizaciones de «sí mismo» y del «otro». Puedes utilizar esta tercera localización como estado de transición entre la perspectiva del cliente y la de la otra persona, asegurándote así de que exista una buena separación entre ambas posiciones perceptivas.

Herramientas de la enseñanza: metacartografía

La metacartografía es un proceso que aplica las distintas posiciones perceptivas con el objetivo de ayudar a los clientes a cartografiar interacciones, situaciones y relaciones difíciles, y a manejarlas mejor. El propósito de la metacartografía consiste en ayudar a la persona a identificar primero, y alterar después, las características de los bucles de comunicación que están produciendo o manteniendo una interacción problemática.

A menudo, cuando experimentamos dificultades para comunicarnos con los demás, tendemos a atrincherarnos en nuestro punto de vista. La metacartografía comienza reconociendo ese punto de vista, pero acto seguido nos proporciona la oportunidad de contemplar esta interacción desde otras perspectivas. Además de identificar influencias «invisibles» (es decir, internas y no físicas), la metacartografía nos permite ver y modificar algunos de los aspectos con los que tal vez estemos contribuyendo a nuestras propias dificultades.

Algunos de los pasos específicos de la metacartografía fueron desarrollados a partir del modelado de líderes eficaces en empresas y organizaciones. Como parte de este proceso de modelado, se colocaba a esos líderes en situaciones interactivas difíciles, ampliamente impredecibles. Luego se les preguntaba cómo se habían preparado mentalmente para enfrentarse a ellas.

Veamos un buen ejemplo de una respuesta muy común:

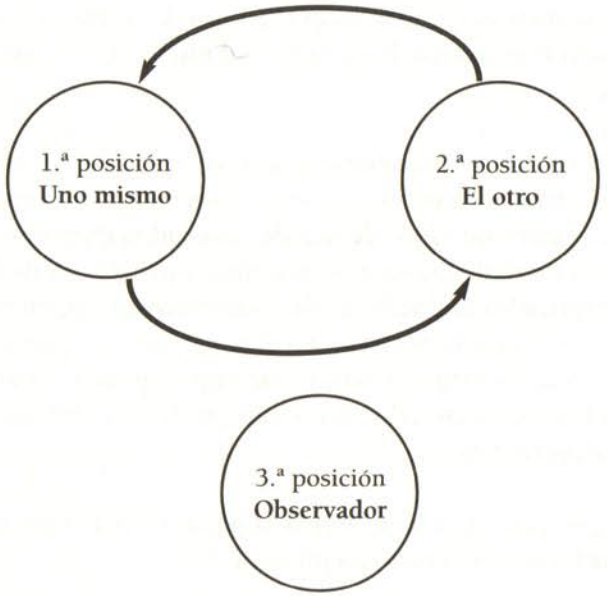
> *Primero pensé en las personas involucradas en la situación, e imaginé las posibles acciones que podrían emprender y que pudiesen crear problemas. Luego me miré a mí mismo y traté de ver qué podría hacer yo en respuesta, y si me sentiría o no a gusto con ello. También traté de ver la situación desde la perspectiva de la otra persona, intentando captar los motivos que pudiese haber tras sus acciones. Luego contemplé la situación desde el punto de vista de la empresa, para ver cuál sería la mejor forma de manejar la situación para todos los implicados. Después de haber hecho mis «deberes», reflexioné finalmente sobre el estado interno en el que me gustaría estar, y sobre qué estado me ayudaría más a responder del modo más creativo y apropiado. Imaginé que si estaba en un estado inadecuado nunca podría responder adecuadamente, sucediese lo que sucediese, pero que si estaba en el estado indicado llegaría la inspiración, incluso en el caso de que sucediese algo para lo que no estaba preparado.*

Al adoptar múltiples posiciones perceptivas, esos líderes consiguieron afinar su «juego interno» de modo que pudieran manejar la situación con la máxima eficacia. Reflexionando sobre estos ejemplos de éxito, podemos concluir que los elementos básicos de una metacartografía eficaz son: a) identificar una situación de comunicación difícil o complicada; b) cartografiar las dinámicas que ocurren entre uno mismo, la otra parte de la interacción y el observador interno de uno mismo; c) adoptar la perspectiva de la otra parte y contemplar la situación desde su punto de vista; d) establecer una «metaposición» desde la que poder examinar los patrones físicos y mentales que puedan estar contribuyendo al problema; y e) explorar los cambios posibles en la comunicación, en la actitud y en el estado interno, que pudiesen hacer la interacción más cómoda y productiva.

Veamos a continuación el procedimiento básico de metacartografía, basado en las estrategias de líderes eficaces, que podemos enseñar a nuestros clientes a modo de estrategia eficaz para reflexionar sobre una situación o una interacción complicada, o planificarla de antemano.

Procedimiento básico de metacartografía

El mejor modo de realizar este proceso es mediante una especie de formato de interpretación de funciones, en el que instruimos al cliente para que se desplace físicamente entre diferentes localizaciones y actúe según las correspondientes posiciones perceptivas. Antes de comenzar situaremos en nuestra «psicogeografía» particular las tres localizaciones siguientes:



Las tres localizaciones físicas del procedimiento de metacartografía

Conduce al cliente según las siguientes instrucciones:

1. Piensa en alguna situación concreta en la que hayas estado o esperes estar y que implique a otra persona con la que tengas dificultades.

2. Colócate físicamente en la localización correspondiente a la primera posición, tomando tu propia perspectiva de la situación como si esa otra persona estuviese frente a ti y la estuvieses viendo con tus propios ojos. Repasa algunas de las cosas que esta persona hace y que te dificultan el trato con ella. Observa tu respuesta interna (es decir, ¿qué está ocurriendo en tu «juego interno»?).

3. Ahora sal físicamente de tu primera posición y colócate en la localización correspondiente a la segunda posición. Imagínate que estás «en la piel» de esa otra persona, viéndote a ti mismo a través de sus ojos. Adopta la perspectiva, el estilo de pensamiento, las creencias y las presuposiciones de esa persona, como si tú fueses ella en ese mismo momento. ¿Cuál es su perspectiva de la interacción? ¿Qué es lo que aprendes acerca de su mapa del mundo? ¿En qué difiere éste del tuyo?

4. Desplázate ahora físicamente a la tercera posición y contempla la relación entre tú mismo y esa otra persona como si fueses un observador que mira un vídeo de dos desconocidos interactuando. ¿Qué observas acerca de los juegos «interno» y «externo» de las dos personas implicadas en ese bucle de comunicación? ¿Qué estado interno y qué recursos te gustaría transferir al «tú» en primera posición para mejorar tu juego interno? (Para aportar esos recursos puedes utilizar los formatos del Círculo de Excelencia, del anclaje o de la cartografía cruzada.)

5. A modo de paso opcional, adopta la perspectiva del sistema completo y considera qué sería lo mejor para él.

Observa de qué modo cambia tu experiencia de la interacción con cada una de las posiciones perceptivas.

¿Qué has descubierto acerca de ti mismo, de la otra persona o de la situación?

(Para un formato de metacartografía más avanzado, véase *The Encyclopedia of Systemic NLP*, Dilts y DeLozier, 2000).

Herramientas de la enseñanza: Imaginería

El proceso de «imaginería» proporciona otro conjunto de posiciones perceptivas muy útil. *Imaginería* es un término acuñado por Walt Disney para describir el proceso que utilizaba para «crear futuro», dando forma a sueños y convirtiéndolos luego en realidades. Uno de sus colaboradores dio una descripción del trabajo de Disney que ilustra a la perfección el proceso de imaginería: «... había en realidad tres Walts distintos; el *soñador*, el *realista* y el *aguafiestas*. Nunca sabías con cuál de ellos te ibas a encontrar en la reunión». La imaginería implica la coordinación de estos tres subprocesos: Soñador, Realista y Crítico, componentes clave todos ellos de un «juego interno» exitoso para alcanzar objetivos futuros.

Un Soñador sin un Realista no puede convertir sus ideas en cosas tangibles. Un Crítico y un Soñador sin un Realista simplemente se atascan en un conflicto permanente. Un Soñador y un Realista tal vez consigan crear cosas, pero no serán buenas ideas si no interviene un Crítico. El Crítico ayuda a evaluar y refinar los productos de la creatividad. Si es destructivo, el Crítico es un «aguafiestas»; si es constructivo, el Crítico es un «consejero». Existe el ejemplo cómico de un empresario que se vanagloriaba de sus capacidades mentales innovadoras, pero que carecía de parte de las perspectivas del Realista y del Crítico. Sus empleados solían decir de él: «Tiene una idea por minuto... Y algunas incluso son buenas».

En resumen podemos decir que:

- Un Soñador sin un Realista y un Crítico no es más que eso: un Soñador.
- Un Realista sin un Soñador y un Crítico no es más que un robot.
- Un Crítico sin un Soñador y un Realista es un Aguafiestas.
- Un Soñador y un Realista sin un Crítico son un departamento de Investigación y Desarrollo: producen muchos prototipos, pero sin los criterios de calidad necesarios para tener éxito.
- Un Realista y un Crítico sin un Soñador son una burocracia.
- Un Soñador y un Crítico sin un Realista son una montaña rusa maníaco-depresiva.

La innovación y la resolución de problemas eficaces requieren una síntesis de estos tres procesos o fases diferentes. El Soñador es necesario

para formar nuevas ideas y nuevos objetivos. El Realista lo es como medio para la transformación de las ideas en expresiones concretas. El Crítico es imprescindible como filtro que refine las ideas y evite los posibles problemas.

Veamos, a continuación, un resumen de los patrones cognitivos y físicos básicos, asociados con cada uno de estos estilos clave de pensamiento.

Soñador

La fase soñadora de un proceso se orienta hacia el futuro a largo plazo. Implica pensar en forma de grandes imágenes y de grandes fragmentos para generar nuevas opciones y alternativas. El énfasis de la fase soñadora de un proceso recae sobre la representación y la expansión de una idea o de un plan determinados. Su nivel primario de atención se centra en generar el contenido o el «qué» de ese plan o de esa idea. Según Disney, la función del Soñador consiste en «ver claramente en su propia mente cómo va a encajar cada fragmento del asunto en la historia [o en el proyecto]». Las funciones del Soñador incluyen fijar el objetivo en términos positivos, y establecer el propósito y las recompensas del estado deseado.

Mantener la cabeza y la mirada levantadas y colocarse en una postura cómoda, relajada, simétrica y equilibrada, ayuda a pensar como un Soñador.

Realista

El propósito del Realista es convertir el sueño en un plan o producto viable. En esta posición, deberás actuar «como si» el sueño fuese posible, y centrarte en las acciones o los pasos necesarios para hacer realidad ese sueño. Tu foco de atención primario deberá ser «cómo» llevar a cabo ese plan o esa idea.

La acción en la fase realista de un proceso está orientada más bien hacia el futuro, pero operando con respecto a un plazo más corto que el del Soñador. El Realista suele centrarse en los procedimientos y las operaciones. Su nivel primario de atención recae sobre «cómo» poner en marcha el plan o la idea de que se trate.

Sentarte con la cabeza y la mirada en horizontal, o un poco de lado, con una postura simétrica y ligeramente inclinada hacia delante, te ayudará a pensar como un Realista. Tu atención cognitiva debe consistir en actuar «como si» el sueño fuese alcanzable, y en considerar cómo ese plan o esa idea pueden ser implementados, enfatizando acciones específicas y definiendo los pasos que seguir en el corto plazo. Colocarte «en la piel» de las demás partes implicadas en el plan y percibirlo desde otros puntos de vista, también te ayudará a pensar como un Realista.

Crítico

La fase crítica de la creatividad sigue a la del Soñador y a la del Realista. Su propósito consiste en evaluar el plan o proyecto que ha sido presentado, en busca de posibles problemas o «eslabones perdidos». Para ser un Crítico eficaz es importante adoptar las perspectivas de las personas que puedan influir en, o ser influidas por (tanto negativa como positivamente) el plan o el proyecto de que se trate, y considerar sus necesidades y sus reacciones. El propósito primario del Crítico consiste en detectar problemas potenciales y vínculos ausentes en un plan determinado o en una solución concreta. La estrategia del Crítico consiste en ayudar a evitar problemas adoptando diferentes perspectivas y descubriendo vínculos ausentes mediante la consideración de «qué podría suceder si» se presentasen problemas.

Colocarte en una postura angulada, con la cabeza algo inclinada y la mirada un poco levantada, y tocarte la cara o la barbilla con la mano, te ayudará a pensar como un Crítico.

Procedimiento de coaching por Imaginería

El proceso de imaginería comporta esencialmente fragmentar el sueño en todos los pasos que serían necesarios para su plena manifestación.

El procedimiento descrito a continuación utiliza tanto la fisiología como algunas preguntas clave, para ayudar al cliente a desarrollar su capacidad para ser un Soñador, un Realista y un Crítico, durante un proceso creativo de planificación.

Las preguntas han sido pensadas para estimular los patrones de pensamiento asociados con cada una de estas posiciones. No obstante, es importante señalar que una pregunta de Soñador, contestada desde una fisiología de Crítico, no producirá probablemente ninguna respuesta conveniente

de Soñador. De igual modo, una pregunta Crítica o Realista respondida desde una fisiología de Soñador no provocará una buena respuesta. Por consiguiente, es sumamente importante que el coach observe cuidadosamente a su cliente durante el procedimiento, para garantizar que éste no «contamine» sus propias respuestas cambiando inconscientemente a una fisiología inadecuada mientras responde a las preguntas formuladas por su coach.

1. Para cada fase del ciclo creativo (Soñador, Realista y Crítico), el coach formulará las preguntas pertinentes para esa fase (relacionadas a continuación) y ayudará a su cliente a seguir la pista de sus propias respuestas.

2. Cuando conteste, el cliente deberá asumir y mantener la fisiología y el estilo de pensamiento propios de cada fase (definidos en las pautas que siguen).

3. El coach observará atentamente a su cliente y cuidará de que éste mantenga en todo momento el estado apropiado y no lo «contamine».

4. Repite el ciclo con todas las fases para conseguir una aproximación cada vez más precisa al plan.

Utiliza las siguientes plantillas para registrar las respuestas de tu cliente a cada una de las preguntas formuladas en cada etapa del ciclo de imaginería.

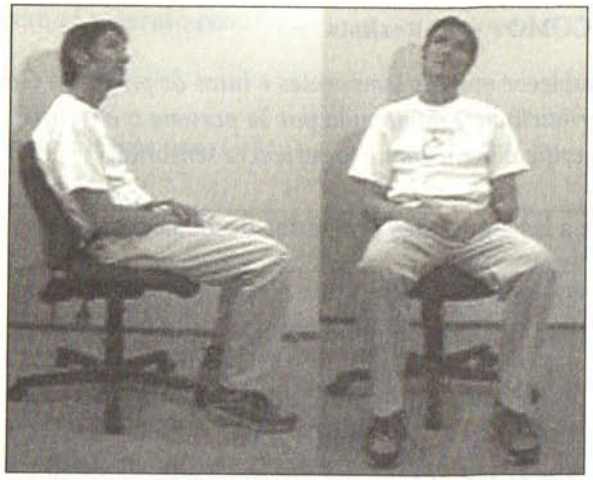
FASE DEL «QUIERO» – El Soñador

Objetivos: Formular el objetivo específico en términos positivos. Establecer las recompensas de la idea.

Responde a las siguientes preguntas desde la postura del Soñador:

1. ¿Qué quieres hacer? (En oposición a lo que quieres evitar o no quieres hacer).

   Mi objetivo es _____



Fisiología del estado Soñador

2. ¿Por qué quieres hacerlo? ¿Cuál es tu propósito?

   Mi propósito es _____

3. ¿Cuáles son los beneficios?

   Los efectos beneficiosos serán _____

4. ¿Cómo sabrás que los tienes?

   La prueba será que _____

5. ¿Cuándo puedes esperar obtenerlos?

   Los beneficios pueden esperarse en _____

6. ¿Adónde quieres que te conduzca esta idea en el futuro?

   Esta idea me llevará a _____

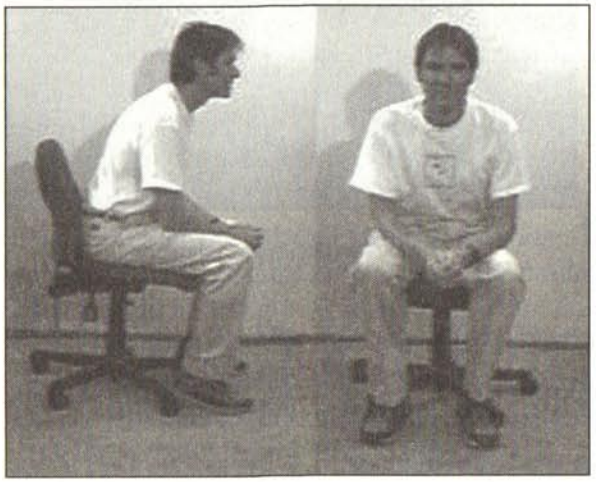
7. ¿Quién quieres ser, o a quién quieres parecerte, en relación con la manifestación de esta idea?

   Quiero ser/parecerme a _____

FASE DEL «CÓMO» – El Realista

Objetivos: Establecer marcos temporales e hitos de progreso. Garantizar que la idea pueda ser iniciada y mantenida por la persona o el grupo, así como que el progreso sea verificable mediante experiencia sensorial.

Responde a las siguientes preguntas desde la postura del Realista:



Fisiología del estado Realista

1. ¿Cuándo estará completado el objetivo?

   El marco temporal general para alcanzar el objetivo es _____

2. ¿Quién va a estar implicado? (Asignar responsabilidades y asegurarse el compromiso de quienes vayan a llevar a cabo el plan)

   Los actores principales serán _____

3. ¿Cómo, específicamente, será realizada la idea? ¿Cuál será el primer paso?

   Los pasos para alcanzar el objetivo son

   (a) _____

   ¿Cuál será el segundo paso?

   (b) _____

   ¿Cuál será el tercer paso?

   (c) _____

4. ¿Cuál será la información constante que te indique que estás avanzando hacia el objetivo, o alejándote de él?

   Mi información constante será _____

5. ¿Cómo sabrás que el objetivo ha sido alcanzado?

   Sabré que el objetivo ha sido alcanzado cuando _____

Créate una «viñeta» gráfica de tu plan encontrando o dibujando imágenes simples que representen los pasos necesarios para alcanzar tu objetivo o tu visión. Eso te ayudará a «anclar» tu propio mapa del plan y te hará más fácil comunicárselo a otras personas. Utiliza los encuadres siguientes para dibujar esas imágenes que representan las tres etapas clave del camino que has identificado como necesarias para alcanzar el objetivo o el sueño. Escribe los títulos o los comentarios que creas oportuno debajo de cada uno de ellos.

a. _____ b. _____ c. _____

Refiérete a estas imágenes cuando procedas con la siguiente fase del proceso, la fase del Crítico.

FASE DEL «¿Y SI?» – El Crítico

Objetivos: Garantizar que el plan preserve cualquier subproducto positivo de la(s) forma(s) actual(es) de lograr el objetivo.

Responde a las siguientes preguntas desde la postura del Crítico:

Fisiología del estado Crítico

1. ¿A quién afectará esta idea y quién facilitará o comprometerá su eficacia?

   Las personas más afectadas por este plan serán _____

2. ¿Cuáles son sus necesidades y sus recompensas?

   Sus necesidades son _____

3. ¿Por qué razón podría alguien objetar ese plan o esa idea?

   Alguien podría objetar ese plan en caso de _____

4. ¿Qué logros positivos existen en la(s) forma(s) actual(es) de hacer las cosas?

   Los aspectos positivos de la(s) forma(s) actual(es) de hacer las cosas son _____

5. ¿Cómo podrás mantener esos aspectos cuando lleves a cabo este plan o esta idea?

   Los logros actuales serán preservados por medio de _____

6. ¿Cuándo y dónde NO querrás poner en marcha este plan o esta idea?

   No quisiera poner en marcha este plan cuando _____

7. ¿Qué le falta al plan o qué necesita en su estado actual?

   Lo que le falta al plan o lo que necesita en su estado actual es

   _____

Nota: He desarrollado un programa informático, tanto para el sistema operativo Macintosh como para el Windows, que sirve de guía a individuos y grupos a través del proceso de *Imaginería* de Disney. Este software está disponible en:

Journey to Genius
P.O. Box 67448
Scotts Valley, California 95067-7448
E-mail: info@journeytogenius.com
Página electrónica: http://journeytogenius.com

Resumen

En resumen, la enseñanza implica ayudar a los clientes a desarrollar capacidades cognitivas que los conduzcan a mejorar su actuación. En el papel de maestro, el coach centra su atención sobre el «juego interno de su cliente», apoyándole para que esté mentalmente preparado para dar lo mejor de sí.

Los maestros eficaces comprenden que cada persona tiene su propio estilo de aprendizaje, basado en su canal de representación preferido (vista, oído, olfato, gusto o tacto). Las «Preguntas para la evaluación del estilo de aprendizaje» (véase pág. 97) ayudan a los coaches a reconocer mejor los estilos de aprendizaje de sus clientes y a adaptarse mejor a ellos, reforzando sus puntos fuertes y mejorando los débiles.

Asimismo, los buenos maestros ayudan a la persona a desarrollar nuevas estrategias para «aprender a aprender». La visualización del éxito y el ensayo mental constituyen herramientas de enseñanza, que permiten a los clientes practicar y refinar mentalmente un proceso o una actividad antes de entrar en el propio contexto de actuación, lo cual aumenta en gran medida sus oportunidades de éxito.

La gestión del estado personal constituye un elemento clave del juego interno y de la actuación de la persona. Procedimientos tales como el del Círculo de Excelencia (véase pág. 104) enseñan a los clientes a reconocer y a volver a acceder a estados de excelencia que pueden mejorar su rendimiento en una gran variedad de situaciones.

El modelo T.O.T.S. (véanse págs. 106-114) ofrece un marco básico para el bucle coaching-modelado, que proporciona una estructura simple y una serie de preguntas que pueden ser utilizadas por el maestro para ayudar a sus clientes a ser más conscientes de los factores de éxito clave en actuaciones exitosas, tanto en sí mismos como en otros, para transferir acto seguido esos factores a otros contextos y entornos distintos.

Los actuantes que han tenido éxito aprenden de sus errores, pero no se obsesionan con ellos. Los buenos coaches animan a sus clientes a percibir los errores como información más que como fracasos, enseñándoles a distanciarse emocionalmente de ellos y a mantenerse en cambio conectados con sus éxitos.

La capacidad para adoptar distintas posiciones constituye otro elemento clave del juego interno de la persona. La capacidad de contemplar determinada situación desde las posiciones primera (yo), segunda (el otro) y tercera (observador) puede ayudar a los clientes a mejorar en gran medida sus habilidades de comunicación y de interactuación con los demás. La Metacartografía aplica las distintas posiciones perceptivas para ayudar a los clientes a comprender y tratar mejor a las personas difíciles.

La estrategia de la Imaginería (véase pág. 125) utiliza el ciclo Disney de Soñador, Realista y Crítico para ayudar a los clientes a crear un futuro positivo y satisfactorio, así como a construir el camino hacia el estado deseado.

4

Tutoría

El conocimiento habla. La sabiduría escucha.
Jimi Hendrix

En la mitología griega, Mentor es el sabio y fiel consejero del héroe Odiseo. Disfrazada como Mentor, la diosa Atenea se convierte en guardián y maestro del hijo de Telémaco, hijo de Odiseo, mientras este último está ausente en sus viajes. Así pues, la noción de «mentor» ha venido a denotar a la persona que se implica en el proceso de a) aconsejar o asesorar y b) servir como guía o maestro. La «mentoría» (tutoría) (particularmente en el ámbito laboral) enfatiza el aspecto de relaciones informales en el aprendizaje y la actuación, tanto como la propia destreza en la ejecución de la tarea.

El mentor se superpone al maestro y al coach, pero es al mismo tiempo distinto. El maestro instruye y el coach proporciona realimentación de comportamiento específica, ambos con el objetivo de ayudar a la persona a aprender o a crecer. Como consejero y asesor, el mentor ayuda frecuentemente a establecer, clarificar o reforzar los *valores* y las *creencias* clave, a menudo mediante su propio ejemplo.

Los valores y las creencias proporcionan el refuerzo que da apoyo o inhibe determinadas acciones y habilidades. Si bien es cierto que los valores y las creencias son claramente una parte fundamental del juego interno del individuo, también lo es que lo son a un nivel cognitivo distinto del de las habilidades cognitivas. Los valores y las creencias se relacionan con el *por qué* tomamos determinado camino, así como con las motivaciones más profundas que mueven a las personas a actuar o perseverar. Nuestros valores y nuestras creencias trascienden cualquier pensamiento o comportamiento en concreto, y sirven para estimular, inhibir o generalizar estrategias, formas de pensar y planes determinados. Están relacionados con las razones que nos llevan a pensar como pensamos y a hacer lo que hacemos. ¿Por qué

razón, por ejemplo, debería una persona considerar la posibilidad de cambiar sus pensamientos o sus acciones?

El grado de motivación del individuo determinará la cantidad de recursos internos que está dispuesto a movilizar. Es la motivación la que estimula y activa el modo de pensar de las personas y lo que harán en cada situación concreta.

Valores

Según el diccionario Webster, los *valores* son los «principios, cualidades o entidades intrínsecamente valiosos o deseables». Puesto que están asociados con la valía, el sentido y el deseo, constituyen la fuente primaria de la motivación interna. Cuando los valores de la persona se ven satisfechos o correspondidos, experimenta una sensación de satisfacción, armonía o sintonía. Cuando, por el contrario, no lo son, la persona se siente insatisfecha, incongruente, e incluso violentada.

Para ayudar a tu cliente a explorar sus propios valores, pídele que considere las preguntas siguientes: «En líneas generales, ¿qué es lo que te motiva?»; «¿Qué es lo más importante para ti?»; «¿Qué es lo que te mueve a la acción, o que te saca de la cama por la mañana?».

Veamos algunas respuestas posibles:

Éxito
Alabanza
Reconocimiento
Responsabilidad
Placer
Amor y aceptación
Realización
Creatividad

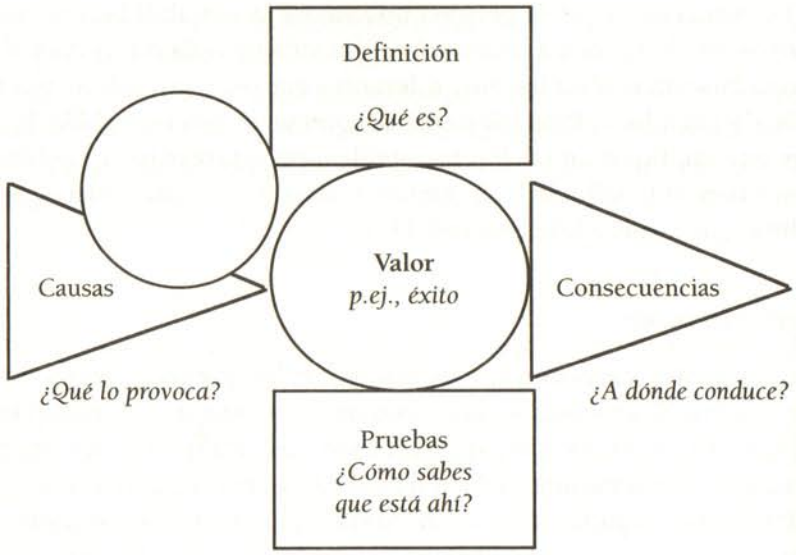
Valores como éstos influyen y dirigen en gran medida los resultados que los clientes se fijan, así como las opciones que toman. De hecho, los objetivos que se marca la persona son la expresión tangible de sus valores. El cliente que tiene como objetivo «formar un equipo eficaz», por ejemplo, valora con casi absoluta seguridad «trabajar con otros». Otro cuyo objetivo sea «incrementar las ganancias» valorará seguramente el «éxito financiero». De forma parecida, la persona que valore la «estabilidad» se marcará objetivos que le ayuden a alcanzarla en su vida privada o profesional. Esta persona buscará resultados muy diferentes que otra que valore, por ejemplo, la «flexibilidad». Probablemente se contentará con un trabajo de 9 a 17 horas que implique un sueldo razonable y unas tareas bien establecidas. Quien valore la flexibilidad, en cambio, tratará de encontrar una ocupación que implique tareas y horarios variables.

Valores y creencias

Los valores están íntimamente conectados con las creencias. Según el modelo de Niveles NeuroLógicos, las creencias y los valores ocupan el mismo nivel que el aprendizaje y el cambio. Unidos, creencias y valores componen la respuesta a la pregunta «*¿Por qué?*». Los valores se caracterizan por un sentimiento de significado o deseabilidad. Las creencias son estructuras cognitivas que conectan los valores con otros aspectos de nuestras experiencias.

Las creencias son fundamentalmente juicios y evaluaciones sobre nosotros mismos, sobre los demás y sobre el mundo que nos rodea. Según el modelo de Niveles NeuroLógicos, para que las estructuras más profundas tales como los valores (estructuras más bien abstractas y subjetivas) puedan llegar al entorno tangible en forma de comportamientos concretos, deben estar vinculadas a capacidades y procesos cognitivos más específicos por medio de creencias. Las creencias son las respuestas a preguntas tales como: «¿Cómo, específicamente, defines la cualidad o la entidad que valoras?»; «¿Qué es lo que causa o provoca esa cualidad?»; «¿Qué consecuencias o resultados origina ese valor?»; «¿Cómo, específicamente, sabes que determinado comportamiento o determinada experiencia encajan con determinado valor?».

Para que determinado valor sea operativo, el sistema de creencias deberá ser especificado hasta cierto grado. Para que un valor como el «profesionalismo» pueda ser incorporado al comportamiento, por ejemplo, tenemos que construirnos ciertas creencias acerca de lo que el profesionalismo es (su definición); cómo está siendo expresado (las pruebas); qué es lo que lo causa, y a qué nos conduce (sus consecuencias). Estas creencias son tan importantes como el propio valor a la hora de determinar cómo actuarán las personas.



Las creencias conectan los valores con diversos aspectos de nuestra experiencia

Por ejemplo, dos individuos pueden compartir el mismo valor de «seguridad». Sin embargo, uno de ellos puede creer que la seguridad se basa en «ser más fuerte que los enemigos y pegar primero», mientras que el otro puede creer que la seguridad proviene de «comprender las intenciones positivas de quienes nos amenazan y responder a ellas». Está claro que ambos buscarán la seguridad de formas muy distintas. Sus enfoques incluso podrán parecer contradictorios. El primero buscará la seguridad construyendo poder (un «palo más gordo» que el de quienes percibe como sus enemigos), mientras que el segundo la buscará a través de la comunicación, de reunir información y de buscar opciones.

Sin duda alguna, las creencias de cada persona en relación con sus valores básicos determinarán su «mapa mental» respecto a esos valores y, por consiguiente, el modo en que esa persona se planteará el modo de manifestarlos. Para enseñar o establecer valores adecuadamente, todas estas cuestiones relativas a las creencias deben ser debidamente atendidas. Para que los individuos de un mismo sistema actúen de forma coherente con sus valores básicos deberán compartir en cierta medida determinados valores y creencias.

Los valores y las creencias forman una especie de marco no físico que circunda todas las interacciones de los individuos dentro de un mismo sistema, como puede ser una familia, un equipo o una organización. Constituyen la clave de la motivación y de la cultura, tanto en las organizaciones como en los sistemas sociales. Las creencias y los valores compartidos son el «pegamento» que mantiene unidos a los equipos o a las organizaciones eficaces. Los conflictos de valores y creencias, por otro lado, son fuente de desarmonía y disensión.

El poder de las creencias

Las creencias constituyen una influencia poderosa en nuestra vida. La sabiduría popular asegura que si alguien cree firmemente que puede hacer algo, lo hará, y si cree que algo es imposible, ninguna cantidad de esfuerzo le convencerá de lo contrario. El poder de las creencias quedó demostrado en un esclarecedor estudio realizado con un grupo de niños, de nivel de inteligencia similar, que se dividió aleatoriamente en dos subgrupos iguales. Uno de los grupos fue puesto a cargo de un maestro al que se le informó de que sus alumnos eran «superdotados». El otro grupo fue puesto en manos de un maestro al que se le dijo que aquellos niños eran «lentos para aprender». Un año después se volvió a comprobar el nivel de inteligencia de todos los niños. Como era de esperar, la mayoría de los niños del grupo de los arbitrariamente calificados como «superdotados» registró puntuaciones más elevadas que en la evaluación anterior, mientras que la puntuación de la mayoría de los niños del grupo de los «lentos» fue inferior a la anterior. ¡Las creencias de sus respectivos maestros habían influido sobre su capacidad para aprender!

Otro buen ejemplo del poder de las creencias, tanto para limitarnos como para darnos fuerzas, es el de «la milla en cuatro minutos». Antes del 6 de mayo de 1954, todo el mundo compartía la creencia de que los cuatro minutos marcaban la barrera infranqueable de la velocidad a la que un ser humano podía correr una milla. En los nueve años anteriores al día histórico en que Roger Bannister rompió el techo de los cuatro minutos, ningún corredor se había ni siquiera acercado a esa marca. Sin embargo, a las seis semanas de la hazaña de Bannister, el corredor australiano John Lundy rebajó la nueva marca en un segundo. En los nueve años que siguieron, casi doscientos atletas rompieron la que antes parecía ser una barrera infranqueable.

Ciertamente, estos ejemplos parecen demostrar que nuestras creencias pueden moldear, afectar a, e incluso determinar, nuestro nivel de inteligencia, salud, relaciones, creatividad, e incluso felicidad y éxito personal. La PNL ha desarrollado un mundo de técnicas y tecnologías para el cambio de creencias. Sin embargo, algunas de ellas (tales como la reimpresión, el encuadre de creencias, la integración de creencias conflictivas, etc.) son de aplicación más bien terapéutica. En este libro nos centraremos en las que pueden realizarse en un contexto de coaching personal a través del diálogo y enfocado a las soluciones.

[Para más información sobre las técnicas de cambio de creencias de la PNL ver *Changing Beliefs with NLP* (Dilts, 1990), *Beliefs: Pathways to Health and Well-Being* (Dilts, Hallbom y Smith, 1990) y *Encyclopedia of Systemic NLP* (Dilts y Delozier, 2000). Véase Bibliografía.]

Tutoría de valores y creencias

Los mentores nos guían para establecer, reforzar y alinear, a menudo mediante su propio ejemplo, valores y creencias capacitadores. Como sugiere el personaje mitológico que le da nombre (en inglés *mentoring*), la tutoría incluye la posibilidad de asesorar y guiar desde un nivel más profundo que el de la comprensión cognitiva. Esta clase de tutoría acaba frecuentemente por ser internalizada como parte del individuo, de modo que la presencia física del mentor ya no resulta necesaria. El individuo puede entonces llevar dentro de sí sus propios «mentores internos», que le acompañen toda la vida como asesores y guías en numerosas ocasiones.

En PNL se utiliza el término *mentor* para referirse a los individuos que nos han ayudado a moldear nuestra vida, o que han influido en nosotros de forma positiva, haciendo que algo profundo dentro de nosotros mismos «resuene», se libere o quede patente. Los mentores pueden ser niños, maestros, mascotas, personas a las que nunca has conocido personalmente pero sobre las que has leído algo, fenómenos de la naturaleza (océanos, montañas, etc.), e incluso partes de ti mismo.

Al apoyar y aconsejar a otros, el mentor actúa desde las siguientes creencias:

Quien quiere realmente algo y cree suficientemente en ello, encontrará el modo de lograr que ocurra.

Lo más importante que uno puede hacer es ayudar a los demás a creer en sí mismos y a valorar lo que hacen.

En el fondo, nuestras intenciones son siempre positivas. Disponer de los valores y las creencias apropiados constituye la base para poder expresar estas intenciones positivas de la forma más eficaz y ecológica.

Con mi apoyo y mi atención, esta persona conseguirá establecer de forma natural creencias capacitadoras y valores apropiados.

Ser un modelo eficaz es uno de los mejores modos de asesorar a los demás.

El estilo de liderazgo de la tutoría busca inspirar. Inspirar a otros requiere motivarlos y estimularlos a hacerlo lo mejor posible, o a dar un poquito más de sí. La tutoría y el liderazgo de inspiración enfatizan los valores, y refuerzan las creencias en posibilidades futuras.

Modelado de funciones

Ser un buen ejemplo y un modelo para los demás constituye una de las cualidades personales primarias de la tutoría. Un *modelo* es una persona que sirve de ejemplo para determinada tarea o conjunto de valores. El modelo típico es un individuo cuyo comportamiento, actuando en determinado papel o función, es imitado o «modelado» por otros, con el objetivo de producir una actuación parecida o de alcanzar unos resultados similares.

A lo largo de nuestra vida necesitamos asumir muchas identidades o funciones distintas, tales como la de madre o padre, alumno, supervisor, líder, socio, etc. En muchas ocasiones, sin embargo, algún vacío en nuestra experiencia pasada o en nuestra historia personal nos deja con un déficit o una carencia con respecto a las habilidades, estrategias, creencias, etc., que nos resultarían útiles en determinada situación. Es, pues, importante encontrar a otros individuos que nos puedan servir de mentores, guías y «modelos», para enriquecer nuestros mapas mentales con determinadas identidades o funciones.

El modelado de funciones se basa en la presuposición de que si alguien ha sido capaz de lograr determinado objetivo, otros pueden tomar ejemplo

de esa persona y aprender el modo de conseguir los mismos resultados. Es posible desvelar los patrones de pensamiento, las creencias, los comportamientos, etc., que permitan a otros individuos actuar con éxito, inspirándose en los patrones de ese modelo. Habida cuenta de que todos somos miembros de una misma especie, un individuo que haya logrado determinado resultado puede ser utilizado como modelo para alcanzar resultados parecidos. Como miembros de la raza humana, todos compartimos una estructura común en cuanto a sistema nervioso y configuración biológica, lo cual nos permite aprender y «tomar prestadas» habilidades de otros sin necesidad de «reinventar la rueda».

Incluso personajes de ficción pueden ser modelos eficaces.

Así pues, los modelos, auténticos o ficticios, pueden ser fuentes de aprendizaje e inspiración ricas y poderosas.

Veamos el siguiente ejemplo relacionado con Mahatma Gandhi:

Una madre, preocupada porque su hijo diabético comía mucho azúcar, aunque eso fuese malo para su salud, lo llevó ante Gandhi para pedirle que le dijese a su hijo que dejara por completo de tomar azúcar. Gandhi les dijo que regresaran pasadas tres semanas. Transcurrido el tiempo prescrito, la mujer se presentó de nuevo ante Gandhi acompañada de su hijo. Entonces el maestro le dijo al niño:

—No comas más azúcar.

Perpleja, la mujer le dijo:

—Gandhi-ji, me costó tres días venir desde mi pueblo aquí la primera vez. Otros tres regresar a casa. Y ahora lo mismo. ¿Por qué no le dijiste a mi hijo hace tres semanas que dejara de comer azúcar?

A lo que Ganhi respondió:

—Hace tres semanas a mí me encantaba el azúcar y comía mucho. Para poderle decir a tu hijo que no lo comiera más, tuve que dejar de comerlo yo antes.

He aquí un buen ejemplo del principio que Gandhi solía repetir: «Tienes que *ser* el cambio que quieres ver».

Es importante que coaches y mentores se den cuenta perfectamente de que son modelos y ejemplos para los demás. Ser un ejemplo o un modelo eficaz implica las habilidades de ser influyente, inspirar emulación y ser fiable y creíble.

Comprueba tu capacidad para ser un buen ejemplo como coach considerando las siguientes preguntas:

¿De qué soy yo un buen ejemplo?
¿Qué influencia tengo?
¿Cuáles son las consecuencias de mis acciones?

¿A qué nivel puedo:

- inspirar emulación?
- ser influyente?
- ser digno de confianza?

Herramientas de la tutoría: Establecimiento de mentores internos

Como ya hemos visto, las personas llevan frecuentemente consigo «mentores internos» como consejeros y guías en numerosas situaciones de su vida. Estos mentores pueden ser utilizados para ayudar a nuestros clientes a aflorar conocimientos, recursos o competencias inconscientes de forma natural e intuitiva.

La forma básica de utilizar un «mentor» interno consiste en imaginarnos la presencia de esa persona o ese ser, y adoptar acto seguido la «segunda posición» con ella, colocándonos «en su piel» o en su perspectiva. Eso suele permitir al cliente acceder a cualidades que ya estaban presentes en él, pero que no tenía reconocidas o integradas como parte de su mapa de la situación (o de sí mismo). Representando esas cualidades y como consecuencia de que el cliente se coloca en la posición perceptiva de su mentor interno, éste le ayuda a reavivarlas en su propio comportamiento. Una vez que esa persona ha experimentado esas cualidades en segunda posición con su mentor, puede llevárselas consigo de vuelta a su propia primera posición y a la situación presente, e incorporarlas allí a su comportamiento.

El ejercicio siguiente demuestra cómo puede ser utilizado el proceso de tutoría interna para ayudar a un cliente a tratar de forma más adecuada una situación complicada.

1. Identifica una situación difícil en la que quisieras poder actuar más eficazmente.

2. Selecciona tres mentores importantes que puedan ayudarte a responder mejor a diferentes niveles. Elige a) uno como guía o consejero con respecto a tu comportamiento, b) otro que apoye tu capacidad para pensar y comprender, y c) un tercero como asesor para tus creencias y tus valores. Imagina que estos tres mentores están contigo en esa situación.

3. Asóciate uno tras otro con cada uno de estos mentores (es decir, colócate en segunda posición respecto a ellos). Siente lo que es estar «en su piel» e imagina cómo te aconsejaría cada uno de ellos si le plantearas la situación. ¿Qué recursos te recordaría que tienes a mano? ¿Qué consejo o qué mensaje te daría?

4. Vuelve a tu propia posición perceptiva y observa cómo los consejos y la guía de tus mentores han cambiado tu percepción y tu comprensión de la situación, y cómo te sientes ahora más seguro de ti mismo.

5. Encuentra el modo de anclar las lecciones de cada uno de esos mentores para poderlas recordar cuando sea necesario en esta situación actual que estás explorando.

Herramientas de la tutoría: auditoría de valores

La *jerarquía de valores* de un individuo o de un grupo es, fundamentalmente, el orden de prioridades que aplicará al decidir cómo actuar en determinada situación. Las jerarquías de valores están relacionadas con el grado de importancia o sentido que cada cual le atribuye a determinadas acciones y experiencias.

Un ejemplo de «jerarquía de valores» podría ser el de alguien para quien contara más «la salud» que «el éxito financiero». Esta persona estaría colocando su salud «primero», y probablemente estructuraría su vida más sobre actividades físicas que sobre oportunidades profesionales. Alguien cuya jerarquía de valores situara, en cambio, el «éxito financiero» por encima de «la salud» tendría sin duda un estilo de vida diferente. Estaría dispuesto a sacrificar su bienestar físico con tal de verse «bien situado» económicamente.

Ayudar a los clientes a clarificar sus valores y sus jerarquías de valores constituye una parte importante de la tarea del mentor. La «auditoría de valores» es una de las herramientas de la tutoría, susceptible de ser utilizada para ayudar a las personas a establecer y consolidar valores importantes mediante la definición de las necesidades, los propósitos, las consecuencias y las presuposiciones relacionadas con esos valores. Uno de los objetivos de la auditoría de valores consiste en tratar las siguientes cuestiones:

¿Cuál es el valor por establecer o consolidar?
¿Qué es personalmente importante para ti?
¿Cuál es la conexión entre ese valor y eso que es importante para ti?

El proceso de «auditar» valores utiliza inductores verbales y palabras clave para garantizar que hayas explorado por completo el sistema de creencias básico de apoyo, necesario para poner los valores en acción.

Plantilla para la auditoría de valores

1. Identifica un valor fundamental cuyo establecimiento o refuerzo sea importante para ti. Anota ese valor en el espacio señalado a tal efecto para completar la declaración del valor.

2. Para cada uno de los siguientes inductores lee de nuevo tu declaración del valor, añade la(s) palabra(s) inductora(s) y completa la frase, respondiendo en el espacio reservado para ello a la pregunta situada debajo de él.

3. Cuando hayas concluido, lee de un tirón todas las respuestas y observa qué ha cambiado o ha quedado reforzado.

Valor: _____ es importante y deseable.

¿Qué valor fundamental es importante para ti establecer o reforzar?

Porque (yo) _____

¿Por qué es apropiado y deseable tener esto como valor?

por lo tanto, (yo) _____

¿Qué consecuencia sobre el comportamiento provoca tener ese valor?

siempre que (yo) _____

¿Cuál es la situación clave o la condición relacionada con ese valor?

de modo que (yo) _____

¿Cuál es el propósito positivo de ese valor?

si (yo) _____

¿Qué limitaciones o resultados están relacionados con ese valor?

****si bien (yo)*** _____

¿Qué alternativas o limitaciones existen con relación a ese valor?

del mismo modo que (yo) _____

¿Qué otro valor parecido a éste tienes ya?

Por ejemplo, si un cliente deseara reforzar su compromiso o su creencia en relación con el valor «salud», el proceso comenzaría con la declaración de ese valor concreto: «La salud es importante y deseable». Manteniendo constante esta afirmación, esta persona utilizaría acto seguido cada uno de los inductores verbales, junto con su correspondiente pregunta, para ir explorando todas las razones que justifican la importancia de ese valor.

Es conveniente que las respuestas se formulen en primera persona siempre que sea posible, de tal modo que el individuo permanezca asociado con la experiencia y evite las «racionalizaciones».

Veamos un ejemplo de cómo podrían ser completadas esas frases:

La salud es importante y deseable *porque* necesito fuerza y energía para crear y sobrevivir.

La salud es importante y deseable, y *por lo tanto*, comenzaré a dar los pasos necesarios para cuidar de mí mismo.

La salud es importante y deseable, *siempre que* quiera estar preparado para el futuro.

La salud es importante y deseable, *de modo que* pueda disfrutar de mí mismo y ser un buen modelo para los demás.

La salud es importante y deseable *si* quiero ser feliz y productivo.

La salud es importante y deseable, **si bien* tengo otros objetivos y responsabilidades que cumplir.

La salud es importante y deseable, *del mismo modo que* necesito disponer de las bases y los recursos adecuados para alcanzar mis sueños.

Tras haber completado estas frases, resulta interesante leerlas de nuevo suprimiendo los inductores verbales, a excepción de «si bien». (En esta respuesta concreta es importante mantener el inductor, o de lo contrario la respuesta sería contradictoria.) Las series de respuestas pueden componer una declaración sorprendentemente coherente de las razones para comprometerse con ese valor fundamental que la persona ha seleccionado:

> *La salud es importante y deseable. Necesito fuerza y energía para crear y sobrevivir. Comenzaré a dar los pasos necesarios para cuidar de mí mismo. Quiero estar preparado para el futuro. Puedo disfrutar de mí mismo y ser un buen modelo para los demás. Quiero ser feliz y productivo.* Si bien *tengo otros objetivos y necesidades que cumplir, necesito disponer de las bases y los recursos adecuados para alcanzar mis sueños.*

Como puedes ver, se crea un conjunto de ideas y afirmaciones coherente, susceptible de ayudar al cliente a reforzar su compromiso con el valor «salud», así como a creer en él. La declaración define los elementos del

camino a seguir para expresar el valor, proporciona motivación, e incluso trata con las posibles objeciones. Habida cuenta de que el grupo de frases identifica una cantidad de razones (o causas) y las expresa en palabras, se convierte en una poderosa fuente de afirmaciones positivas. Proporciona una explicación general que justifica el compromiso con ese valor. Proporciona asimismo un rico manantial de ideas para hacer frente a las dudas.

Alinear los valores con la visión y las acciones

En los individuos, equipos y organizaciones eficaces, los comportamientos y las habilidades sustentan los valores clave. Estos valores están, a su vez, alineados con la identidad, la misión y la visión del individuo, del equipo o de la organización. Por consiguiente, en todo equipo u organización eficaz, las acciones de cada individuo dentro de su microentorno son congruentes con las estrategias y los objetivos del nivel superior. Estos objetivos, a su vez, son igualmente congruentes con la cultura y la misión del sistema, en relación al entorno más amplio. En otras palabras, hay un alineamiento interno del individuo con su propia visión, y otro nivel de alineamiento con el equipo u organización en el que ese mismo individuo trata de alcanzar su visión.

Existen tres clases de alineamiento: 1) *personal*, en el que se da la congruencia entre todas las partes del individuo; 2) de los *procesos* de apoyo con respecto al objetivo o la visión; y 3) del medio o *entorno*, en el que los objetivos y las acciones de los individuos o grupos encajan congruente y ecológicamente dentro del sistema mayor (equipo, organización, comunidad, cultura, etc.)

En todo sistema funcional, los valores y las creencias están alineados con la identidad de la organización y con el medio. Los objetivos y las acciones al nivel individual sustentan la estrategia y los objetivos funcionales relacionados tanto con las distintas funciones, congruentes a su vez con la cultura y la identidad de la organización, como con su misión respecto a su medio más amplio.

En un sistema disfuncional, los valores y las creencias que están en conflicto con los valores básicos pueden tomar vida propia y comenzar a actuar como un «virus mental», de capacidad destructiva similar a la de sus homónimos informáticos o biológicos.

Así pues, el alineamiento constituye una clave para el éxito y la longevidad de individuos, equipos y organizaciones eficaces. *Generar confianza* y *desarrollar espíritu de equipo* son el resultado de la capacidad del coach para tutelar y reforzar el alineamiento, tanto en los individuos como en los equipos con los que esté trabajando.

Alineamiento de procesos dentro de un sistema

Herramientas de la tutoría: crear alineamiento para el cambio

El siguiente es un sencillo procedimiento que los coaches pueden aplicar para tutelar el alineamiento, tanto en individuos como en equipos. Comprende una serie de preguntas destinadas a ayudar a los clientes a identificar el propósito más amplio que sirve como centro de atención a sus actividades y, acto seguido, a identificar y organizar las capacidades, las acciones y los recursos individuales que van a tener que movilizar para cumplir ese propósito.

Las preguntas pueden ir dirigidas por igual a un individuo o a un equipo como un todo.

1. ¿Cuál es tu visión?

2. ¿Cuál es tu papel (misión) con respecto a esa visión? ¿Qué modelos tomarás como ejemplo?

3. ¿Qué valores y qué creencias te motivan a asumir ese papel y esa visión?
4. ¿Qué capacidades son necesarias para alcanzar esa visión y permanecer coherente con tus creencias y tus valores? ¿De cuáles de ellas dispones ya?

5. ¿Qué secuencia de acciones tomarás para alcanzar tu visión?

6. ¿Qué oportunidades y limitaciones del entorno podrás aprovechar o tendrás que combatir para alcanzar tu visión?

Herramientas de la tutoría: poner en acción los valores

El propósito de esta herramienta de la tutoría consiste en reforzar el proceso de alineamiento, conduciendo a los clientes a un mayor grado de detalle en la definición de los otros niveles de procesos necesarios para expresar eficazmente sus valores básicos. Para expresar valores con congruencia y autenticidad, la persona debe poseer las habilidades y las capacidades de apoyo necesarias para evaluar las situaciones, y decidir qué acciones están en línea con los valores declarados. Para conseguir definir y llevar a cabo los comportamientos consiguientes, que expresen por igual determinados valores en entornos muy distintos, son necesarias estrategias y habilidades de un nivel superior.

Más que por prescripciones, los valores suelen estar representados por un conjunto de comportamientos que se han de seleccionar y según los que actuar en entornos clave. El cuestionario siguiente ayuda a los clientes a definir en detalle los otros niveles de procesos, necesarios para poner en acción sus valores de forma congruente y coherente.

1. ¿Cuál es el *valor* que deseas llevar a cabo (p. ej., «salud», «profesionalismo», «integridad», etc.)?

_____

2. ¿Cuáles son las *capacidades* clave necesarias para establecer y llevar a cabo ese valor (p. ej., autocontrol, comunicación, creatividad, alineamiento, etc.)?

_____ _____

_____ _____

_____ _____

3. ¿Qué conjunto de actividades (*comportamientos* consecuentes) expresa y manifiesta mejor ese valor (p. ej., comer sano, escuchar, reconocer las contribuciones, recompensar nuevas ideas, etc.)?

_____ _____

_____ _____

_____ _____

4. ¿Cuáles son los *entornos* o contextos significativos en los que es más importante expresar ese valor (p. ej., en casa, en la oficina, en las reuniones de equipo, en la fábrica, en las interacciones con clientes, etc.)?

_____ _____

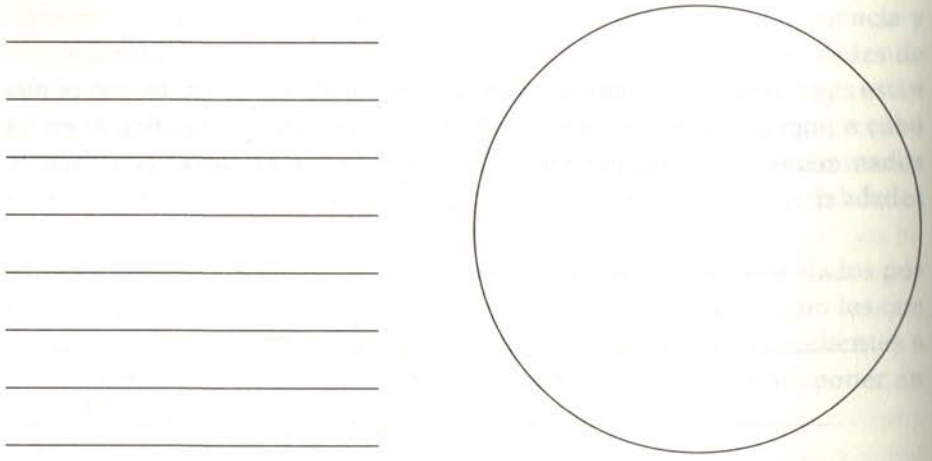
_____ _____

_____ _____

Herramientas de la tutoría: planificación de valores

El conjunto de actividades que expresa determinados valores no puede ser puesto en práctica de forma automática o reactiva, como respuesta a circunstancias cambiantes, sino que debe ser puesto en acción de forma persistente a través del tiempo. El tiempo debe, pues, tener su lugar en la «práctica» continuada de esas actividades. Con respecto a los valores, la distribución del tiempo es el punto en el que «la rueda toca el asfalto». De forma muy real, aquello que una persona pasa el tiempo haciendo constituye la expresión más directa de sus valores, incluso aunque esta persona no sea consciente de esos valores.

El propósito de la siguiente herramienta de la tutoría consiste en ayudar al cliente a determinar la cantidad de tiempo que debe adjudicar a cada una de las actividades del conjunto que ha seleccionado, y que expresa los valores por los que ha optado. Pídele a tu cliente que relacione en los espacios de la izquierda cuáles son las actividades que mejor expresan los valores que desea llevar a cabo. En el diagrama de una tarta, a la derecha, anota la cantidad necesaria de tiempo destinada a cada actividad para que esos valores sean plenamente satisfechos.



Mezcla de actividades

Tiempo para cada actividad

La planificación de valores implica determinar la mezcla de actividades deseada, así como el tiempo adjudicado a cada una de ellas

Herramientas de la tutoría: establecimiento de prácticas

La práctica proporciona el modo de establecer y reforzar valores y creencias fundamentales. Los valores y las creencias no pueden ser establecidos por medio de técnicas o acciones temporales o esporádicas. No se trata de hablar de los valores «de boquilla» ni de «solucionar problemas de los valores», sino de «vivir los valores» y de «*practicar* los valores». Las prácticas son actividades repetitivas que tienen a la vez 1) un propósito práctico y 2) un valor simbólico. Las prácticas difieren de los rituales en que el énfasis de éstos recae más bien sobre sus aspectos simbólicos.

El ritual de un equipo puede ser, por ejemplo, «dar un premio a la mejor idea». Si bien la entrega de un trofeo o una recompensa tiene cierto valor pragmático como refuerzo potencial, en esencia es un acto simbólico. Una actividad más pragmática, aunque también simbólica, consistiría en hablar durante diez minutos al final de cada reunión para reflexionar sobre el proceso del equipo, permitiendo a cada miembro del mismo expresar sus opiniones acerca de lo que le gusta y de lo que cree que podría mejorarse.

Las prácticas pueden ser tanto profesionales como personales. Como ejemplos más corrientes de prácticas personales podríamos mencionar hacer cierta cantidad de ejercicio cada día, dedicar diariamente cierto tiempo a escribir o a tocar algún instrumento musical, pasar un mínimo de tiempo con nuestros hijos, asistir cada semana a determinada reunión, etc. El «paseo matinal» de cada día constituye un ejemplo clásico de práctica. La actividad de caminar proporciona beneficios directos a la salud y a la resistencia físicas, además de constituir un símbolo de nuestro compromiso con la salud y la buena condición física. Algunas personas tienen el hábito de fijarse cada mañana determinados objetivos para el día que comienza, o bien de revisar, antes de acudir a una reunión o de empezar su trabajo cotidiano, su visión, su misión, sus valores, sus creencias y sus capacidades.

A nivel profesional, la práctica de reunirse en equipo y de repasar las contribuciones de cada participante al final del encuentro, o de tener un breve intercambio de ideas antes de que éste dé comienzo, ilustra una combinación parecida de funciones pragmáticas y funciones simbólicas. Un almuerzo de trabajo cada semana, abierto a todos los empleados de la compañía con asistencia de directivos de alto nivel, en el que la agenda esté abierta, constituye otro ejemplo de práctica «profesional».

Ayudar a los clientes a establecer valores implica ayudarles también a crear prácticas que reflejen y afirmen esos valores. A tal fin, es necesario diseñar actividades que se puedan establecer como patrón. Cada una de ellas debe estar definida tomando en cuenta lo que el cliente va a hacer, dónde y cuándo lo va a hacer, y con quién lo va a hacer. Es igualmente necesario especificar *por qué* lo hace. ¿Qué valores representa esta práctica? ¿A qué propósito pragmático sirve esta actividad? Por ejemplo:

Actividad: *Qué, dónde, cuándo y con quién*	Valor: *Por qué*
Escuchar de forma no crítica durante diez minutos las ideas de los colaboradores al principio de cada reunión	Respetar a los demás
Dedicar una hora cada día a preguntarles a los clientes qué desearían ver mejorado	Servicio y satisfacción para el consumidor
Mantener una reunión cada dos semanas para analizar las prácticas mejores y los éxitos de otras empresas	Calidad

Actividad: *Qué, dónde, cuándo y con quién*	Valor: *Por qué*
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

Sistemas de creencias y cambio

Cree que triunfarás. Créelo firmemente, y entonces harás lo necesario para que el éxito llegue a ti.

Dale Carnegie

Una de las tareas más importantes del mentor consiste en ayudar a sus clientes a creer en sí mismos y en su capacidad para alcanzar los resultados deseados. Las cuestiones fundamentales que se suscitan en relación con la consecución de esos objetivos están relacionadas con diversos componentes básicos del proceso general de cambio:

1. Lo deseable que sea el resultado.
2. La confianza en que las acciones especificadas producirán este resultado.
3. La evaluación del grado de idoneidad y dificultad del comportamiento (independientemente de que se crea o no que vaya a producir el resultado deseado).
4. La creencia de que uno es capaz de producir los comportamientos requeridos, necesarios para completar el plan que conduce al resultado deseado.
5. El sentido de responsabilidad, valía propia y permiso, que uno mismo tenga en relación con los comportamientos requeridos y con el resultado deseado.

Cuestiones relativas a las creencias en relación con el cambio

Consideremos, por ejemplo, el caso de un cliente que trata de mejorar su salud, aprender algo nuevo o tener éxito en un proyecto de negocios. Pueden presentarse cuestiones relacionadas con las creencias con respecto a cualquiera de los elementos de cambio que acabamos de identificar.

Una primera cuestión se refiere a cuán deseable pueda ser el cambio. ¿Hasta qué punto desea *realmente* el cliente estar sano, aprender o tener éxito? Sin duda, en circunstancias iguales todos queremos las tres cosas, pero no suele ocurrir que las circunstancias sean las mismas para todos, y lo cierto es que puede suceder que esta salud, este aprendizaje o este éxito no se encuentren sistemáticamente en la cúspide de la jerarquía de valores de cada persona. Alguien podría argumentar que «la salud no es realmente una prioridad para mí ahora mismo», o que «hay tantas cosas que requieren mi atención, que aprender algo nuevo no es tan importante para mí», o que «otros me necesitan. Sería muy egoísta de mi parte pensar únicamente en mi propio éxito».

Incluso aunque el cliente desee intensamente la salud, el aprendizaje o el éxito, puede que se pregunte si es realmente posible lograrlos. Un cliente podría decir: «Haga lo que haga, no voy a ponerme bien», o «Los perros viejos no pueden aprender trucos nuevos», o «No debería hacerme falsas ilusiones sobre el éxito. Nada de lo que yo pueda hacer marcará diferencia alguna».

Un cliente puede desear profundamente un resultado y creer que es alcanzable, pero dudar de que determinada línea de comportamiento sea la más adecuada para alcanzarlo. En este caso podría decir algo así como: «Creo que es posible alcanzar mi objetivo, pero no utilizando este plan/técnica/programa/etc.». Otro cliente podría desear profundamente un resultado y creer que es alcanzable, pero tener objeciones ante los esfuerzos o los sacrificios requeridos por determinada línea de acción, o preocuparse por las consecuencias que ese resultado pueda tener sobre otras áreas de su vida. Podría pensar, por ejemplo, que hacer ejercicio o comer sano le ayudaría a estar más saludable, pero no desear tener que pasar por las molestias de cambiar de estilo de vida. Otros tal vez crean que determinada línea de acción les puede ayudar a aprender algo importante, pero piensan que no tienen tiempo para ello. De forma parecida, un cliente puede pensar que un nuevo empleo le podría conducir al éxito, pero estar preocupado por el impacto que ese nuevo empleo pudiera tener sobre su familia.

También es posible que los clientes deseen el resultado, piensen que es posible alcanzarlo y crean que la línea de acción propuesta es la adecuada para ello, pero duden de sus propias capacidades para realizar las acciones necesarias. Pueden pensar: «No soy lo suficientemente hábil/firme/inteligente/centrado/etc., para hacer bien lo que tendría que hacer para alcanzar mi objetivo deseado».

Incluso aunque los clientes deseen un objetivo, piensen que es posible, crean en las acciones que han sido definidas como necesarias para alcanzarlo, y confíen en sus propias capacidades para llevar a cabo las correspondientes habilidades y acciones, pueden cuestionarse si es o no responsabilidad suya realizar las acciones requeridas para el logro de ese objetivo. El cliente puede alegar: «No es responsabilidad mía cuidar de mi salud/aprender/tener éxito. Eso corresponde a los expertos. Quiero que otros lo hagan por mí». También puede que dude de merecer estar sano, aprender o tener éxito. Es una cuestión de autoestima. A veces los clientes no se consideran merecedores de tener salud, inteligencia o éxito. Si un cliente no cree que merece alcanzar el objetivo deseado, o no cree que es responsable de hacer lo necesario para lograrlo, de nada servirá que esté capacitado, que conozca el camino o que desee ese objetivo.

Herramientas de la tutoría: evaluación de creencias

Para poder ayudar realmente a alguien a lograr sus objetivos, es importante que los mentores evalúen este sistema de creencias al completo y lo atiendan debidamente. Los planes y las acciones no pueden ser llevados a cabo eficazmente si existe demasiado conflicto o demasiada duda. Por otro lado, y como demuestra el efecto placebo, las creencias y las presuposiciones potenciadoras pueden liberar capacidades y «competencias inconscientes» propias de la persona o del grupo, pero que nunca antes habían sido movilizadas.

Un modo de determinar la motivación de una persona o de un grupo, consiste en formular una afirmación para cada una de las cinco creencias clave que hemos identificado como pertinentes para el proceso de cambio. Las creencias pueden ser evaluadas mediante una afirmación específica de cada una de ellas, según ilustran los ejemplos siguientes:

1. Lo deseable del resultado.
   Afirmación: *«El resultado es deseable y merece la pena».*

2. Confianza en que el resultado es alcanzable.
   Afirmación: *«Es posible alcanzar ese objetivo».*

3. Evaluación de la adecuación o de la dificultad de los comportamientos necesarios para alcanzar el resultado deseado (con independencia de que se crea o no que vayan a producirlo).
   Afirmación: *«Lo que hay que hacer para alcanzar el objetivo es apropiado y ecológico».*

4. La creencia de que somos capaces de producir esos comportamientos necesarios.
   Afirmación: *«Tengo/tenemos las capacidades necesarias para alcanzar ese objetivo».*

5. El sentido de valía propia o de permiso que uno mismo tiene en relación con los comportamientos necesarios y el objetivo por alcanzar.
   Afirmación: *«Tengo/tenemos la responsabilidad de alcanzar ese objetivo y me merezco alcanzarlo».*

Una vez que las afirmaciones para cada creencia han sido formuladas, el cliente podrá puntuar de 1 a 5 su grado de confianza para cada una de ellas, correspondiendo el 1 al nivel de confianza más bajo y el 5 al más alto. Esta puntuación proporcionará de inmediato un interesante perfil de las áreas potenciales de problemas de motivación o de confianza. Cualquier afirmación que reciba una puntuación baja indica posibles áreas de resistencia o de interferencia, a las que habrá que atender de algún modo.

La siguiente Plantilla para la evaluación de creencias proporciona un instrumento sencillo, pero eficaz, para evaluar rápidamente las áreas más adecuadas del sistema de creencias de nuestro cliente con relación a determinado objetivo o plan.

Plantilla para la evaluación de creencias

Describe en una sola frase el objetivo o resultado que deseas obtener.

Objetivo/resultado: _____

Describe ahora brevemente el plan o solución en curso, si existe, que hay que realizar para alcanzar ese objetivo.

Plan/solución: _____

En los espacios destinados a tal fin, indica en una escala del 1 al 5 tu grado de confianza en el resultado en relación con cada una de las respectivas creencias, con el 1 para el grado de confianza más bajo y el 5 para el más alto.

a. El resultado es deseable y merece la pena:

1	2	3	4	5

b. Es posible alcanzar ese objetivo:

1	2	3	4	5

c. Lo que hay que hacer para alcanzar el objetivo es apropiado y ecológico:

1	2	3	4	5

d. Tengo/tenemos las capacidades necesarias para alcanzar ese objetivo:

1	2	3	4	5

e. Tengo/tenemos la responsabilidad de alcanzar ese objetivo y me/nos merezco/merecemos alcanzarlo.

1	2	3	4	5

Como ejemplo de utilización de esta plantilla, supongamos que un cliente tiene como objetivo «equilibrar mejor la vida personal con la profesional». Para evaluar el grado de creencia en el objetivo de este cliente, el mentor le pedirá que formule las siguientes afirmaciones y que puntúe del 1 al 5 su nivel de confianza para cada una de ellas:

El resultado de equilibrar mi vida personal con mi vida profesional es deseable y merece la pena.

Es posible alcanzar el objetivo de equilibrar mi vida personal con mi vida profesional.

Lo que hay que hacer para alcanzar el objetivo de equilibrar mi vida personal con mi vida profesional es apropiado y ecológico.

Tengo las capacidades necesarias para alcanzar el objetivo de equilibrar mi vida personal con mi vida profesional.

Tengo la responsabilidad de alcanzar el objetivo de equilibrar mi vida personal con mi vida profesional y me merezco alcanzarlo.

Supongamos que el cliente ha puntuado su creencia en cada afirmación como sigue:

Deseable y merecedor del esfuerzo = 5
Posible = 2
Apropiado y ecológico = 3
Capaz = 4
Responsable y merecedor = 5

Queda claro que la creencia de que «Es posible alcanzar el objetivo de equilibrar mi vida personal con mi vida profesional» constituye el área de mayor necesidad de atención. Ahí es donde el mentor deberá centrar primero la atención de su cliente, con el fin de encontrar la clase de experiencias que puedan ayudar a reforzar estas creencias y expectativas.

Herramientas de la tutoría: utilización de mentores internos para generar confianza y reforzar creencias

Para ayudar a los clientes a generar confianza y a reforzar sus creencias mediante la utilización de mentores internos, podemos seguir los pasos siguientes.

1. ¿Qué más necesitarías saber, añadir a tu objetivo, o creer, para ser más coherente y tener más confianza?

2. ¿Quién podría ser tu mentor para ese conocimiento o esa creencia? Imagina dónde estaría físicamente situado ese mentor con respecto a ti para apoyarte mejor.

3. Ponte en la piel de tu mentor y mírate a ti mismo a través de sus ojos (segunda posición). ¿Qué mensaje o consejo tendría ese mentor para darte?

4. Vuelve a tu propia perspectiva (primera posición) y recibe ese mensaje. ¿Cómo afecta a tu grado de confianza y congruencia?

Las creencias, tanto limitadoras como potenciadoras, son a menudo construidas con relación a la realimentación y al refuerzo procedente de otras personas. Nuestro sentido de identidad y de misión, por ejemplo, viene a menudo definido con relación a otras personas importantes para nosotros, que nos sirven como puntos de referencia para los sistemas mayores de los que nos percibimos a nosotros mismos como parte integrante. Puesto que la identidad y la misión constituyen el marco más amplio que circunda nuestras creencias y nuestros valores, establecer o recordar relaciones significativas puede ejercer una fuerte influencia sobre nuestras creencias. Por consiguiente, clarificar las relaciones clave, así como los mensajes recibidos en el contexto de dichas relaciones, facilita a menudo un cambio de creencias espontáneo.

Los mentores son a menudo otras personas significativas, que nos han ayudado en algún momento a descubrir nuestras propias competencias inconscientes, así como a reforzar creencias y valores, frecuentemente con su propio ejemplo. Los mentores suelen ser personas que han contribuido a

moldear nuestra vida de forma positiva, «haciendo resonar» algo profundo dentro de nosotros, liberándolo o desvelándolo. Identificar a tales mentores con respecto a las creencias relacionadas en la Plantilla de evaluación puede ayudarnos a reforzar espontáneamente nuestra confianza y nuestra congruencia.

Al trabajar con un grupo o con un equipo, es útil evaluar las creencias de cada componente con respecto al objetivo. Identificar entre individuos las áreas comunes de duda nos indicará las áreas críticas del equipo como un todo. En caso de diferencias entre las puntuaciones de los distintos componentes del grupo o del equipo, tal vez quienes hayan puntuado más alto dispongan de información que pueda contribuir a elevar la confianza del resto. Tales individuos pueden convertirse en mentores internos del resto del equipo o grupo, ayudándoles a aumentar su sentido de confianza y convicción.

Herramientas de la tutoría: el marco «como si»

El marco «como si» constituye una de las herramientas más sencillas pero también más eficaces del mentor. Se trata de un proceso mediante el cual el individuo o el grupo aprenden a actuar «como si» ya hubiesen alcanzado el objetivo deseado. Este proceso proporciona un medio poderoso para que las personas identifiquen y enriquezcan su percepción del mundo, así como sus estados futuros deseados. Constituye, asimismo, un medio útil para ayudar a las personas a superar las resistencias y las limitaciones propias de su mapa del mundo actual.

El marco «como si» es a menudo utilizado para poner a prueba las creencias limitadoras, confrontándolas con otras alternativas o con contraejemplos. Por ejemplo, si una persona dice: «No puedo hacer X», o «Hacer X es imposible», aplicaremos el marco «como si» preguntándole: «¿Qué pasaría si pudieses hacer X?», o pidiéndole: «Actúa como si pudieses hacer X. ¿Cómo sería eso?», o diciéndole: «Si (ya) pudieras hacer X, ¿qué estarías haciendo?». Si, por ejemplo, el ejecutivo de una compañía fuera incapaz de describir cuál va a ser su estado deseado para determinado proyecto, el mentor podría decirle: *«Imagínese que han pasado cinco años. ¿Qué está pasando que sea diferente?»*.

Actuar «como si» nos permite abandonar nuestra percepción actual de las limitaciones de la realidad y utilizar la imaginación de forma más plena.

Para ello, utiliza nuestra capacidad innata de suponer e imaginar. Nos permite asimismo superar las barreras de nuestra historia personal, de nuestro sistema de creencias y de nuestro «ego».

Por ejemplo, en el proceso de alcanzar objetivos, resultados y visiones, primero actuamos «como si» hubiera posibilidades de lograrlo. Creamos imágenes mentales visuales de ellos, y les conferimos a esas imágenes las cualidades que queremos. Luego comenzamos a darles vida, actuando «como si» ya estuviésemos experimentando las sensaciones y practicando los comportamientos específicos que corresponden a esos sueños y a esos objetivos.

Actuar «como si» constituye asimismo un componente importante del bucle coaching-modelado. El marco «como si» es una de las herramientas clave, tanto para mentores como para asesores. El procedimiento siguiente aplica el marco «como si» como medio para ayudar a los clientes a obviar sus dudas y sus creencias limitadoras.

1. El mentor le pide al cliente que piense en algún objetivo o en alguna situación sobre los que tenga dudas. El cliente expresará verbalmente al mentor su creencia limitadora, p. ej.: «Para mí no es posible...», «No puedo...», «No merezco...», etc.

2. El mentor anima respetuosamente a su cliente diciéndole cosas como:

   «¿Qué sucedería si fuese posible/pudieses/merecieses?»

   «Actúa "como si" fuese posible/pudieses/merecieses. ¿Cómo sería eso?»

   «Imagina que ya has tratado con todas las cuestiones relativas a tu creencia de que no es posible/no puedes/no mereces. ¿Qué estarías pensando, haciendo o creyendo, de forma diferente?»

3. Si el cliente plantea nuevas objeciones o interferencias, el mentor seguirá preguntando:

   «Actúa "como si" ya hubieses tratado con esta interferencia u objeción. ¿En qué diferiría tu respuesta?»

Reencuadre

El proceso de reencuadre constituye otra de las formas en que los mentores pueden ayudar a sus clientes a obviar lo que perciben como limitaciones o barreras. *Reencuadrar* significa literalmente colocar un marco nuevo en torno a determinada imagen o experiencia. Psicológicamente, «reencuadrar» algo significa transformar su significado colocándolo en otro marco o contexto distinto del percibido previamente. Los «marcos» psicológicos están relacionados con el contexto cognitivo que encuadra determinado acontecimiento o determinada experiencia. Dichos «marcos» establecen los perímetros y las limitaciones que encuadran una situación. Los marcos suelen influir considerablemente sobre el modo en que interpretamos experiencias y acontecimientos específicos y respondemos a ellos, en la medida en que sirven para «puntuarlos» y dirigir nuestra atención hacia determinados aspectos de los mismos. Un recuerdo doloroso, por ejemplo, puede planear sobre nosotros como algo ominoso si lo evocamos dentro del corto marco temporal de los cinco minutos siguientes al evento. En cambio, ese mismo recuerdo puede parecernos casi trivial al ser percibido desde el «reencuadre» correspondiente a toda una vida. «Reencuadrar» de este modo constituye una de las formas más profundas y poderosas de ayudar al cliente a cambiar de perspectiva y a ampliar su mapa del mundo.

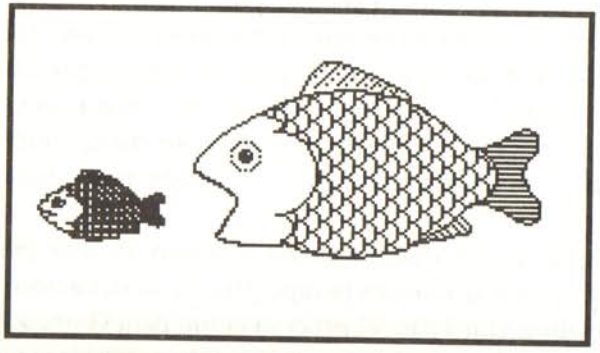
Reencuadrar se relaciona con el hecho de que nuestras experiencias e interpretaciones de los acontecimientos están influidas por nuestra perspectiva y por el contexto. El hecho de que vaya a llover, por ejemplo, puede ser una bendición para alguien que está viviendo en la sequía, una buena excusa para quedarse en casa para quien no quiere ir a ese picnic organizado por la empresa, un inconveniente para alguien que tenía previsto ir de compras, y una maldición para quien iba a casarse al aire libre. A veces nos quedamos atascados mirando un solo lado de la situación, del acontecimiento o de la consecuencia, y caemos presa de un único punto de vista. Es importante darse cuenta de que existen muchas formas distintas de ver lo mismo.

El marco alrededor de una imagen nos proporciona una buena metáfora para comprender el concepto y el proceso del reencuadre. Según como se encuadre esa imagen, tendremos informaciones distintas sobre el contenido de la misma y, por consiguiente, una percepción diferente de lo que representa. Por ejemplo, el fotógrafo o el pintor que está reproduciendo un paisaje puede decidir encuadrar un solo árbol, o todo un valle lleno de árboles, animales, y hasta quizás un arroyo o un estanque. Eso va a determinar lo que el espectador verá o no verá del paisaje original. Es más, también puede suceder que quien haya adquirido el cuadro decida luego, por razones de estética o de decoración, cambiar de marco.

De forma parecida, y habida cuenta de que condicionan lo que «vemos» y percibimos en relación con determinada experiencia o determinado suceso, los marcos psicológicos influyen sobre el modo en que experimentamos e interpretamos una situación. Como ejemplo, veamos a continuación la figura siguiente.

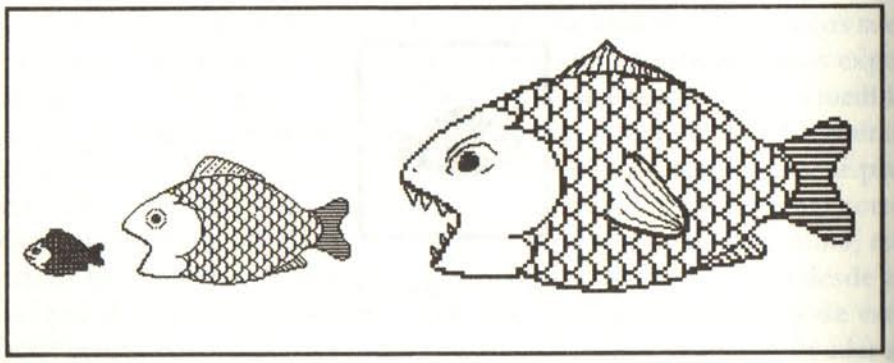
Encuadre número uno

Observa ahora cómo tu experiencia y tu comprensión de la situación cambian cuando el marco te permite ver más.



Encuadre número dos

La primera imagen no tiene demasiado significado por sí misma. No es más que «un pez» de algún tipo. Al ampliarse el marco produciendo la segunda imagen, percibimos de repente una situación completamente distinta. El primer pez ya no es simplemente «un pez», sino «un pez pequeño que está a punto de ser comido por un pez grande». El pez pequeño parece no estar al corriente de esa situación que nosotros vemos claramente, debido a nuestra perspectiva y a nuestro «encuadre mayor». Podemos sentirnos alarmados y preocupados por el pececillo, o bien aceptar que el pez grande tiene que comer para sobrevivir.



Encuadre número tres

Veamos qué sucede ahora cuando «reencuadramos» de nuevo la situación ampliando aún más nuestra perspectiva.

Ahora tenemos una nueva perspectiva y un significado completamente diferente. Vemos que no es tan sólo el pez pequeño el que está en peligro, sino que el pez grande va a ser comido por otro aún más grande. En su lucha por la supervivencia, el pez grande está tan concentrado en comerse al pequeño que no se da cuenta de que su vida está amenazada por otro pez aún mayor.

La situación aquí descrita, junto con el nuevo nivel de percepción que procede de reencuadrar nuestra perspectiva de la situación, constituyen una buena metáfora tanto para el proceso como para el propósito del reencuadre. A menudo nos quedamos en la posición del pececillo, o como mucho en la del pez intermedio. Como el primero, no nos damos cuenta de

algún peligro inminente en el medio que nos rodea, o como el segundo, estamos tan obsesionados por lograr determinado resultado que no nos percatamos de la crisis inminente que se avecina. La paradoja del pez intermedio consiste en que ha centrado tanto su atención en determinado comportamiento relacionado con su supervivencia, que la ha puesto en peligro de otro modo. El reencuadre nos permite ver «la gran imagen», de modo que podamos elegir opciones más adecuadas y realizar las acciones pertinentes.

En la PNL, el reencuadre implica colocar un nuevo marco mental alrededor del contenido de una experiencia o situación, de modo que estas percepciones puedan ser consideradas de forma más sabia y atendidas con más recursos.

Reencuadre de una palabra

Una forma sencilla y básica en que los mentores pueden aplicar el proceso de reencuadre con sus clientes, simplemente conversando, consiste en reencuadrar otra palabra con «una sola palabra». Se trata de tomar una palabra que exprese determinada idea o determinado concepto y substituirla por otra para esa misma idea o ese mismo concepto, pero que les confiera un sesgo distinto. Como señalara humorísticamente el filósofo Bertrand Russell, «Yo soy firme, tú eres obstinado, él es un tonto cabezón». Tomando prestada la fórmula de Russell, podríamos generar algunos ejemplos como:

> Me indigno con razón; tú te enfadas; él monta un escándalo por nada.
>
> Yo lo he reconsiderado; tú has cambiado de idea; él se ha echado atrás.
>
> Yo he cometido un error comprensible; tú tergiversas los hechos; él es un condenado mentiroso.
>
> Yo soy compasivo; tú eres blando; él es un pelele.

Cada una de estas afirmaciones toma un concepto o una experiencia y los coloca en diferentes perspectivas, «reencuadrándolos» mediante palabras distintas. Consideremos, por ejemplo, la palabra «dinero». «Éxito»,

«instrumento», «responsabilidad», «corrupción», «energía verde», etc., son todas ellas palabras o frases que «encuadran» de forma distinta el concepto de «dinero», comportando perspectivas potenciales diferentes. Trata de encontrar tus propios reencuadres de una palabra para los conceptos siguientes:

responsable (p. ej., estable, rígido)
juguetón (p. ej., flexible, insincero)
frugal (p. ej., sabio, avaro)
amigable (p. ej., agradable, ingenuo)
firme (p. ej., seguro de sí, malintencionado)
respetuoso (p. ej., considerado, transigente)

Herramientas de la tutoría: aplicación de reencuadres de una palabra

Un modo sencillo de aplicar el reencuadre de una palabra para ayudar a los clientes a superar las barreras y limitaciones por ellos percibidas consiste en reformular las palabras o frases clave que utilizan cuando describen esos obstáculos. Veamos cómo hacerlo:

1. Identifica una palabra o una frase clave utilizada por tu cliente para describir una limitación o barrera que percibe. Puedes ayudarle a hacerlo pidiéndole que complete la siguiente afirmación:

   Me freno a mí mismo porque _____

p. ej. (cliente):

«**Me freno a mí mismo porque** *no estoy seguro de ser competente* para hacer esto».

«**Me freno a mí mismo porque** temo ser *criticado* por los demás».

«**Me freno a mí mismo porque** me preocupa *perder* algo».

2. Reencuadra ahora la palabra o la frase clave reformulándola con una nueva palabra o frase que presente una perspectiva nueva o más amplia, susceptible de conducir a una connotación más positiva.

Palabra o frase que tiene una connotación negativa o limitadora.	→	*Nueva palabra o frase que presenta una perspectiva diferente o más amplia, que conduce a una connotación más positiva.*

p. ej. (mentor):
«Estoy seguro de que tu fase de aprendizaje será muy breve».
(*inseguro sobre la propia competencia* → *fase de aprendizaje*)

«Toda realimentación tiene su valor».
(*crítica* → *realimentación*)

«A veces el cambio implica desprenderse de algo conocido».
(*pérdida* → *desprenderse de algo conocido*)

Herramientas de la tutoría: crear puentes entre valores

Los reencuadres de una sola palabra pueden asimismo ser utilizados para ayudar a los clientes a resolver conflictos o incongruencias con respecto a sus valores o a sus creencias. A menudo se presentan situaciones en las que parece haber choques entre los valores básicos de personas o grupos. Supongamos, por ejemplo, que un cliente desea a la vez «crecimiento» y «seguridad». Sin embargo, puede que ese mismo cliente piense que los pasos necesarios para promover el crecimiento pueden amenazar su sensación de seguridad. De no ser atendidas debidamente, esta clase de incompatibilidades aparentemente fundamentales puede crear conflictos y resistencias.

Una forma de tratar con los valores aparentemente contradictorios consiste en utilizar el reencuadre verbal para crear una «cadena» que una los distintos valores. Por ejemplo, «crecimiento» puede ser fácilmente reencuadrado en «aumentar las posibilidades y las opciones». «Seguridad» puede serlo en «no poner todos los huevos en un mismo cesto». En numerosos

aspectos, «aumentar las posibilidades y las opciones» y «no poner todos los huevos en un mismo cesto» se parecen bastante. De este modo, con dos simples reencuadres verbales hemos conseguido cerrar el abismo que antes separaba dos valores aparentemente incompatibles.

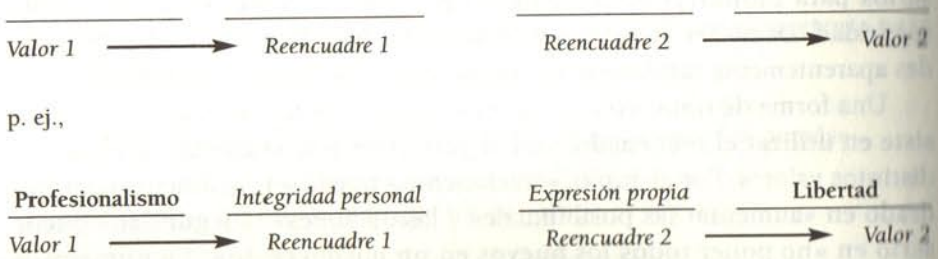
A modo de otro ejemplo, supongamos que un cliente tiene la «calidad» como valor fundamental, pero también le interesa la «creatividad». Ambos valores podrían parecer en principio antagónicos, en la medida en que la «calidad» se refiere a «mantener los estándares», mientras que la «creatividad» puede referirse a «cambiar cosas». No obstante, «calidad» puede ser reencuadrada como «mejora continua», y «creatividad» puede serlo como «producir mejores alternativas». Podemos así comprobar una vez más que unos simples reencuadres pueden ayudar al cliente a crear un puente entre dos valores aparentemente dispares, así como a percibir la conexión entre ambos.

Para probarlo con tus clientes, guíate por el siguiente procedimiento.

1. Identifica un área en la que tu cliente parezca sentirse incongruente o en conflicto consigo mismo.

2. Especifica los valores aparentemente incompatibles relacionados con el conflicto o con la incongruencia. Anota ambos valores en los espacios titulados Valor 1 y Valor 2.

3. Reencuadra cada uno de ellos utilizando una palabra o una frase que se superponga a ese valor, pero que al mismo tiempo ofrezca una perspectiva distinta. Trata de encontrar dos reencuadres que «encadenen» esos valores aparentemente incompatibles, de forma que se vuelvan más armoniosos o complementarios.



Reencuadre de los críticos y de sus críticas

En el capítulo anterior examinamos la estrategia de la imaginería de Walt Disney, como herramienta para enseñar a los clientes a definir y crear un camino eficaz hacia objetivos y sueños situados en el futuro. Vimos que la habilidad para manejar y equilibrar al Soñador, al Realista y al Crítico constituía un elemento clave del «juego interno» necesario para una actuación con éxito. Tratar con los efectos potencialmente negativos de la crítica constituye uno de los mayores retos para conseguirlo.

La «crítica» es considerada a menudo la perspectiva más difícil de tratar, debido al enfoque aparentemente negativo asociado con ella, así como a la tendencia de los Críticos a encontrar pegas en las ideas o sugerencias de los demás. Los Críticos son percibidos a menudo como «aguafiestas» porque operan desde un «marco problema» o «marco fracaso».

A nivel lingüístico, el mayor problema con la crítica consiste en que suele estar formulada en forma de juicio generalizado, como por ejemplo: «Esta propuesta es demasiado costosa», «Esa idea nunca funcionará», «Este plan no es realista», «Este proyecto requiere demasiado esfuerzo», etc. Uno de los problemas que esta clase de generalizaciones presenta es que, dado el modo en que están formuladas, no queda más opción que mostrarse en desacuerdo con ellas. Cuando alguien te dice que «eso no va a funcionar», o que «es demasiado caro», la única forma de responder directamente es contestarle: «Creo que tienes razón», o, por el contrario: «Te equivocas, esa idea va a funcionar», o «No, no es demasiado caro». Así pues, la crítica suele conducir generalmente a la polarización, a la pérdida de sintonía y por último al conflicto, en los casos en que no estemos de acuerdo con quien la formula.

Los mayores problemas se presentan cuando el Crítico no se limita a criticar un sueño o un plan, sino que comienza a criticar directamente al Soñador o al Realista en un plano personal. Sería el caso de la diferencia entre «esta idea *es* estúpida» y «*eres* estúpido por tener esta idea». Cuando el Crítico ataca a la persona al nivel de identidad, no tan sólo es un «aguafiestas», sino también un «homicida».

Sin embargo, no hay que olvidar que, como cualquier otro comportamiento, la crítica tiene una intención positiva. El propósito del Crítico consiste en evaluar el resultado obtenido por el Soñador y el Realista. El Crítico eficaz analiza el plan o el camino propuesto para descubrir qué es lo que

podría ir mal y qué es lo que habría que evitar. Los Críticos descubren vínculos ausentes considerando lógicamente «qué podría pasar si» se presentasen problemas. Los buenos Críticos adoptan a menudo la perspectiva de personas no implicadas directamente en el plan o en la actividad que están siendo presentados, pero que podrían verse afectadas por los mismos, o bien influir en la puesta en marcha del plan o de la actividad en cuestión, tanto positiva como negativamente.

Extraer afirmaciones positivas de las intenciones positivas

Uno de los problemas con muchas formas de crítica consiste en que, además de ser en sí mismas juicios «negativos», están expresadas en términos lingüísticamente negativos, es decir, en forma de negación verbal. Por ejemplo, «Evitar el estrés» y «Sentirse más cómodo y relajado» son dos formas de expresar un estado interno parecido, aunque empleando palabras diferentes. La primera de las dos frases («Evitar el estrés») describe lo que no queremos, mientras que la segunda («Sentirse más cómodo y relajado») describe lo que sí queremos. Ya vimos algo al respecto al hablar de los Objetivos bien formados en el capítulo dedicado al coaching.

Muchas críticas están encuadradas en términos de lo que *no* se desea, en lugar de estarlo en términos de lo que *sí* se desea. Eso puede plantear dificultades a la hora de tratar de atender adecuadamente a la intención positiva de la crítica. Por ejemplo, probablemente la intención positiva (o el valor) que hay detrás de la crítica «esto es una pérdida de tiempo» sea el deseo de «utilizar los recursos disponibles con sabiduría y eficacia», pero tal intención no es fácilmente discernible partiendo de la «estructura superficial» de la crítica, ya que ésta ha sido expresada en términos de lo que hay que evitar. Por consiguiente, una de las habilidades lingüísticas básicas para tratar con la crítica, así como para transformar los marcos problema en marcos resultado, consiste en reconocer e inducir afirmaciones positivas para las intenciones positivas.

Eso puede resultar difícil a veces, habida cuenta de que el Crítico opera básicamente desde un marco problema. Por ejemplo, si le preguntas a un Crítico por la intención positiva de una crítica como «esta propuesta es demasiado costosa», lo más probable es que inicialmente obtengas una respuesta del tipo de «la intención es evitar costes innecesarios». Fíjate que, aunque se trata de una «intención positiva», lingüísticamente está expresada o encuadrada de forma negativa, es decir, señala lo que hay que «evitar» en lugar de señalar el estado que se desea alcanzar. La expresión positiva de esta intención sería algo parecido a «debemos garantizar que sea posible», o «debemos asegurarnos de no sobrepasar el presupuesto».

Para determinar formulaciones positivas de intenciones y valores, el mentor eficaz hará preguntas tales como «si estrés/gasto/fracaso/desperdicio es lo que no quieres, ¿qué es lo que *sí* quieres?», o «¿Qué conseguirías (en qué te beneficiarías) si pudieses evitar (o librarte de) eso que no quieres?».

Veamos algunos ejemplos de reformulaciones positivas de declaraciones negativas.

Declaración negativa	*Reformulación positiva*
demasiado costoso	posible
pérdida de tiempo	utilización prudente de los recursos disponibles
miedo al fracaso	deseo de éxito
irreal	concreto y alcanzable
demasiado esfuerzo	fácil y cómodo
estúpido	sabio e inteligente

Convertir las críticas en preguntas

Una vez descubierta la intención positiva de la crítica y reformulada en términos positivos, podemos transformar la crítica en una pregunta. En cierto modo podríamos afirmar que «detrás de toda crítica negativa se esconde una pregunta realmente buena». Cuando transformamos la crítica en una pregunta, las opciones para contestarla son completamente distintas de las que teníamos cuando estaba formulada como una generalización o un juicio. Supongamos, por ejemplo, que en lugar de decir que «es demasiado costoso», el Crítico pregunta: «¿Cómo vamos a financiarlo?». Planteada de este modo la cuestión, la otra persona tiene la posibilidad de esbozar los detalles del plan, en lugar de tener que mostrar su desacuerdo o pelearse con el Crítico. Y esto vale prácticamente para casi cualquier crítica. La crítica de que «eso nunca funcionará» puede transformarse en la pregunta: «¿Cómo piensas llevar a cabo específicamente esta idea?». «Ese plan no es realista» se convertiría en: «¿Cómo podrías hacer que los pasos de tu plan fuesen más tangibles y concretos?». La queja de que «eso requiere demasia-

do esfuerzo» puede ser reformulada en: «¿Cómo podrías hacer que fuese más sencillo y fácil de poner en práctica?». Tales preguntas sirven, casi siempre, al mismo propósito que sus correspondientes críticas, pero son realmente mucho más productivas.

Habrás observado que todas ellas son preguntas relacionadas con el *cómo*. Es la clase de pregunta que suele ser más útil. Las preguntas relacionadas con el *por qué*, por ejemplo, presuponen a menudo otros juicios, lo que puede conducir de nuevo al conflicto o al desacuerdo. Preguntar: «¿Por qué es tan cara esta propuesta?», o «¿Por qué no puedes ser más realista?», sigue presuponiendo un marco problema. Lo mismo sucede con «¿Qué es lo que hace que tu propuesta sea tan cara?», o «¿Quién va a pagar eso?». En general, las preguntas relacionadas con el *cómo* suelen ser las más eficaces para reenfocar la crítica desde un marco resultado o un marco realimentación (con intercambios de comentarios).

Herramientas de la tutoría: cómo ayudar a los críticos a convertirse en consejeros

En resumen, para ayudar a alguien a ser un Crítico «constructivo» o un asesor, resulta útil: 1) descubrir el propósito positivo oculto tras la crítica; 2) asegurarse de que la intención positiva esté formulada (encuadrada) en términos positivos, y 3) convertir la crítica en una pregunta, a ser posible formulada en torno a *cómo*.

Eso se consigue mediante la siguiente serie de preguntas:

1. ¿Cuál es tu crítica o tu objeción?

   p. ej., «Este plan nunca funcionará».

2. ¿Cuál es el valor o la intención positiva que hay detrás de esta crítica? ¿Qué es lo que tratas de conseguir o preservar a través de tu crítica?

   p. ej., «Dedicar mis esfuerzos a lograr objetivos que sean alcanzables y oportunos».

3. Averiguada la intención, ¿cuál es la pregunta sobre el CÓMO que hay que formular?

   p. ej., «¿Cómo puedes estar seguro de que este plan atiende a las cuestiones clave necesarias para alcanzar el objetivo de forma adecuada?».

Para aplicar este proceso, pídele a tu cliente que recuerde alguna actuación suya precedente en algún proyecto importante, o en algún área clave de su vida o de su actividad profesional. Pídele que entre en posición de Crítico respecto a sí mismo con relación a ese contexto. ¿Qué críticas tiene respecto a lo que está haciendo?

Cuando hayas identificado algunas críticas u objeciones, conduce al cliente a través de los pasos descritos arriba, para ayudarle a convertir sus críticas en preguntas. Descubre su intención positiva y la pregunta *cómo* relacionada con su crítica.

(Una vez que las críticas se han convertido en preguntas, el cliente puede formulárselas a su Soñador y a su Realista internos para obtener las respuestas pertinentes.)

En última instancia, los objetivos de la fase Crítica de un proyecto consisten en asegurarse de que un plan o una idea sean ecológicamente sólidos y preserven cualquier beneficio o subproducto positivo de la(s) forma(s) actual(es) de tratar de alcanzar el objetivo. Cuando el Crítico formula preguntas sobre *cómo*, pasa de «aguafiestas» u «homicida» a «consejero». Desde este punto de vista, el Crítico puede ser considerado un consejero o un mentor disfrazado.

Resumen

Los mentores aconsejan y apoyan a otras personas en el plano de sus valores y sus creencias. Los valores y las creencias de las personas determinan el grado de motivación y de permiso que sienten respecto a aplicar sus habilidades y emprender la acción, ya sea abriendo puertas o colocando límites y fronteras. Por consiguiente, los valores y las creencias pueden tanto reforzar como inhibir la capacidad del cliente para actuar con eficacia.

Los mentores eficaces ayudan a sus clientes a establecer, reforzar, expresar y alinear valores y creencias capacitadores, tanto a través de su estímulo como de su propio ejemplo. Una de las tareas del mentor consiste en proporcionar un buen modelo para valores y creencias clave, que sus clientes puedan utilizar como punto de referencia en su propia vida. Esta clase de tutoría acaba frecuentemente siendo internalizada como parte del propio modelo interno del mundo del cliente. Por consiguiente, ayudar a los clientes a reconocer y apelar a sus mentores internos, puede ser tan valioso para ellos como tener mentores físicamente presentes.

Una de las principales funciones de la tutoría es ayudar a los clientes a tener más claros sus valores fundamentales y sus jerarquías de valores. Herramientas de la tutoría tales como la Auditoría de valores y el Alineamiento de los valores con la visión y la acción, ayudan a los clientes a clarificar sus valores y a organizar sus pensamientos, sus acciones y sus entornos de modo que puedan realizar y expresar mejor esos valores. La Planificación de valores, Poner los valores en Acción y el Establecimiento de prácticas, son formas de ayudar a los clientes a definir los apoyos de comportamiento y de entorno necesarios para garantizar que consigan de forma congruente y coherente aquello que es más importante para ellos.

Ayudar a los clientes a creer en sí mismos y en su capacidad para actuar eficazmente constituye otra de las tareas más importantes del buen mentor. Apoyarlos haciéndoles ver que el éxito es posible, que pueden alcanzar sus objetivos y que se merecen triunfar, es vital para poderles ayudar a actuar óptimamente. El proceso de Evaluación de creencias permite definir, tanto al cliente como al coach, las áreas en las que las convicciones del cliente son fuertes con respecto a creencias clave, así como identificar áreas de duda. Los mentores internos pueden ser utilizados para ayudar a generar confianza y a reforzar creencias en las áreas en las que el cliente experimente dudas o incongruencias.

El marco «como si» constituye una herramienta simple, pero poderosa, para ayudar a los clientes a superar barreras y limitaciones percibidas como tales. Actuar «como si» permite a los clientes desprenderse de su percepción actual de las limitaciones de la realidad y utilizar su imaginación de forma más plena, como medio para obviar las dudas y las creencias limitadoras.

El *reencuadre* es otra de las herramientas esenciales de la tutoría. Reencuadrar implica utilizar el lenguaje para influir sobre el modo en que interpretamos las experiencias y los acontecimientos y respondemos a ellos, volviendo a dirigir la atención del cliente hacia una perspectiva más amplia. Los reencuadres de una sola palabra implican reformular las palabras clave utilizadas por el cliente para expresar determinada idea o determinado concepto, mediante otras palabras distintas que impriman un cariz diferente al concepto o a la idea, presentando una perspectiva más amplia que conduzca a una connotación más positiva. El Puenteo de valores es un proceso de tutoría que aplica varios reencuadres de una sola palabra, con el fin de «encadenar» valores aparentemente incompatibles y hacerlos más armoniosos o complementarios.

Ayudar a los clientes a manejar cualquier posible interferencia procedente de la crítica es, asimismo, otro objetivo fundamental de la tutoría. Descubrir la intención positiva que hay detrás de la crítica y transformar las críticas en preguntas (particularmente preguntas relacionadas con el *cómo*) constituye una forma poderosa de difuminar los aspectos negativos de la crítica sin perder la información valiosa que ésta pueda comportar.

5

Patrocinio

Nuestro mayor temor no consiste en no ser adecuados. Nuestro temor consiste en que somos poderosos más allá de toda medida. Es nuestra luz y no nuestra oscuridad lo que nos atemoriza. Nos preguntamos: «¿Quién soy yo para ser brillante, espléndido, talentoso, fabuloso?».

Pero, en realidad, ¿quién eres tú para no serlo? Eres hijo de Dios. Tus pequeños juegos no sirven al mundo. Disminuirte a ti mismo para que los demás no se sientan inseguros a tu lado no tiene nada que ver con la iluminación.

Todos estamos hechos para brillar, como brillan los niños. Nacemos para manifestar esta gloria del Dios que está dentro de nosotros. Y no es que esté sólo en algunos; está en todos nosotros. En la medida en que dejamos que brille nuestra propia luz, damos a otros permiso para hacer lo mismo. En la medida en que nos liberamos de nuestro temor, nuestra presencia libera automáticamente a otros.

Marianne Williamson (citada por Nelson Mandela)

Que todo cuanto hagas sea hecho como si pudiera marcar una diferencia.

William James

Una de las funciones más importantes del Coach con «C» mayúscula consiste en dar apoyo al crecimiento personal de sus clientes al nivel de la identidad. El sentido de identidad de la persona es aún más profundo que el de sus valores y sus creencias, centrándose en la percepción que el individuo tiene de sí mismo, de su papel y de su misión. Las cuestiones relacionadas con la identidad son una función de *quién* percibe la persona o el grupo que

es. El crecimiento y el cambio al nivel de la identidad pueden ser fomentados mediante una modalidad particular de relación de coaching conocida como *patrocinio*.

En líneas generales, el «patrocinio» está relacionado con la *promoción*. La organización que «patrocina» un programa o un proyecto de investigación lo «promociona» poniendo a su alcance los recursos necesarios. El grupo que «patrocina» un seminario o un taller proporciona el espacio físico y el esfuerzo de promoción necesarios para crear el contexto adecuado en el que el líder de ese encuentro pueda presentar sus ideas y sus actividades y otros puedan beneficiarse de las mismas. Cuando la alta dirección «patrocina» un proyecto o una iniciativa, está expresando su reconocimiento y su «bendición» para éstos como algo importante para la identidad y la misión de la compañía. Desde esta perspectiva, el patrocinio implica crear un contexto en el que otros puedan actuar óptimamente, crecer y superarse.

Si bien el concepto de «patrocinio» tiene hoy en día para muchos una connotación eminentemente comercial, el término inglés «*sponsor*» (patrocinador) proviene del latín *spondere* («prometer») y era empleado para denotar a la persona que había asumido la responsabilidad del bienestar de otra («esposo» tiene la misma raíz).

Podríamos referirnos a la vertiente comercial como patrocinio con «p» minúscula. El «Patrocinio» al nivel de la identidad (que podríamos denominar Patrocinio con «P» mayúscula) consiste en el proceso de reconocer y aceptar («ver y bendecir») las características fundamentales de otra persona. Esta clase de patrocinio implica buscar y salvaguardar en otros cualidades y potencialidades fundamentales, así como proveer las condiciones, el apoyo y los recursos necesarios para que el grupo o el individuo patrocinados puedan expresar y desarrollar al máximo nivel sus cualidades y aptitudes únicas. En otras palabras, el patrocinio implica la promoción de la identidad única del cliente.

Podemos igualmente implicarnos en el «autopatrocinio», en el que aprendemos a promocionar y a proteger nuestras propias cualidades fundamentales.

Identidad

Como hemos visto, la «identidad» está relacionada con nuestro propio sentido de quiénes somos. Según el modelo de Niveles NeuroLógicos, la identidad es un nivel de cambio y experiencia distinto del de nuestros valores, creencias, habilidades, comportamientos y estímulos procedentes del entorno. Si has visto algún bebé recién nacido te habrás dado cuenta de que no es una mera «página en blanco». Ha nacido con su propia y exclusiva personalidad. Incluso mucho antes de que haya aprendido gran cosa del mundo que le rodea, coordinado su comportamiento, formado mapas mentales o establecido determinados valores y creencias, tiene ya su propia identidad, su propia forma de estar en el mundo.

Es nuestra percepción de nuestra propia identidad la que organiza nuestras creencias, nuestras capacidades y nuestros comportamientos, en un mismo y único sistema. Nuestro sentido de identidad se relaciona asimismo con la percepción que tenemos de nosotros mismos en relación con los sistemas mayores de los que formamos parte, determinando nuestros sentidos de «función», de «propósito», y de «misión». Así pues, las percepciones de identidad están relacionadas con preguntas tales como: «¿Quién soy?», «¿Cuáles son mis límites?», «¿Cuál es mi papel?», «¿Cuál es mi misión?».

Clarificar la «estructura profunda» de nuestra identidad nos permite expresarnos aun más plenamente en el plano de nuestro comportamiento o «estructura superficial». Hacerlo implica:

- Descubrir y clarificar la dirección de nuestra vida.
- Gestionar la delimitación entre «yo mismo» y «los demás».
- Tener claro qué creencias nos apoyan y cuáles nos limitan.
- Expandir nuestra noción del yo mismo.
- Incorporar nuevas dimensiones del ser.

Estilo y creencias del patrocinador

El patrocinio a nivel de la identidad es diferente de la tutoría, de la enseñanza y del coaching. A diferencia del maestro, del coach o del mentor, las habilidades y los recursos del patrocinador pueden ser muy diferentes de la persona o el grupo al que patrocina. El patrocinador no tiene por qué ser un modelo para el individuo o el grupo patrocinado, sino que su función consiste en proveer el contexto, el estímulo y los recursos que permitirán a su patrocinado centrarse por completo en sus habilidades y capacidades únicas, en desarrollarlas y en utilizarlas.

Así pues, el patrocinio implica despertar y salvaguardar el potencial latente en otros. Se basa en el compromiso de promover algo que ya existe en el interior de la persona o del grupo, pero que aún no se está manifestando en su plena capacidad.

Las creencias en que se basa el patrocinador son las siguientes:

Al nivel de la identidad, todos somos intrínsecamente buenos. Fundamentalmente, todos tenemos intenciones positivas.

Es importante reconocer y aceptar la bondad y el potencial intrínsecos en toda persona.

Toda persona se encuentra en su particular «Viaje del héroe».

Cuanta más luz proyecte esa persona, más luz habrá en el mundo.

Mi presencia y mi atención individualizada, junto con mi capacidad para «ver» a los demás, les ayudará a liberar de forma natural sus potencialidades más profundas.

La persona con la que estoy es preciosa. Es un ser importante y valioso. Merece toda mi atención y todo mi reconocimiento.

El estilo de liderazgo del patrocinador es el de *consideración individualizada*, que implica prestar atención a las necesidades y al potencial del individuo tanto o más que a la propia tarea. Incluye prestar atención personalizada al cliente y tratarle como al individuo único e irrepetible que es.

Mensajes de patrocinio

El buen patrocinador cree en su cliente, hace que éste se sienta importante y le demuestra que puede cambiar las cosas. Consecuentemente, el proceso de patrocinio se expresa básicamente por medio de la comunicación (tanto verbal como no verbal) de varios mensajes clave. Dichos mensajes están relacionados con el reconocimiento del cliente en un aspecto muy fundamental.

Los mensajes básicos del patrocinio son:

Existes. Te veo.
Eres valioso.
Eres importante/especial/único.
Tienes algo importante que aportar.
Eres bienvenido aquí. Perteneces a este lugar.

Estos mensajes de identidad fundamentales suelen estar acompañados de las siguientes creencias capacitadoras, de las que ya hablamos en el capítulo dedicado a la tutoría:

Triunfar es posible.
Tú puedes triunfar.
Tú mereces triunfar.

Claramente, la intención de estos mensajes consiste en promover en el cliente la sensación de ser incondicionalmente valorado, el sentido de pertenencia, y el deseo de contribuir y de triunfar. El impacto de tales mensajes suele ser muy profundo y conduce a una serie de respuestas emocionales positivas y con plenitud de recursos.

Por ejemplo, cuando la persona siente que es vista y experimenta la correspondiente sensación de seguridad y reconocimiento, ya no siente la necesidad de hacer cualquier cosa para llamar la atención. El resultado es que se siente aliviada y relajada.

Cuando la persona siente que existe, que está presente en cuerpo y mente, y que su existencia no está amenazada, puede experimentar la sensación de estar centrada y en paz.

Cuando la persona sabe que es valiosa y que es valorada, experimenta una sensación de satisfacción.

El conocimiento de ser única la conduce a un deseo y a una tendencia naturales por expresar esta unicidad, que a su vez libera su creatividad innata. Es importante señalar que ser único, importante o especial, no significa ser «mejor que» o superior a los demás. La unicidad es la cualidad que confiere a cada persona su particular identidad, lo que la diferencia de todas las demás.

El reconocimiento de que tiene algo que aportar desencadena una motivación y una energía tremendas.

La creencia de ser bienvenida hace que la persona se sienta en casa, lo

que genera en ella un sentido de lealtad. De forma parecida, el sentido de pertenencia crea compromiso y responsabilidad.

La tabla siguiente resume el impacto de los mensajes positivos del patrocinio.

Mensajes positivos del patrocinio		Respuesta emocional
«Te veo»	→	*aliviado, relajado*
«Existes»	→	*centrado, en paz*
«Eres valioso»	→	*satisfecho*
«Eres único»	→	*creativo*
«Tienes algo que aportar»	→	*motivado y lleno de energía*
«Eres bienvenido aquí»	→	*en casa, leal*
«Perteneces aquí»	→	*comprometido*

Impacto emocional del patrocinio positivo

Patrocinio inexistente y patrocinio negativo

La importancia del patrocinio y de sus mensajes puede entenderse mejor si establecemos una comparación con contextos en los que el patrocinio está ausente, o en los que está presente lo que podríamos denominar «patrocinio negativo».

En las situaciones de *patrocinio inexistente* se da esencialmente la ausencia de mensajes de patrocinio. Pero eso es, en sí mismo, una especie de mensaje que conduce a las conclusiones y a las respuestas relacionadas a continuación:

Mensajes percibidos del patrocinio inexistente		Respuesta emocional
«Nadie me ve»	→	*ansioso, invisible*
«No existo»	→	*desesperado por captar la atención*
«No me valoran»	→	*vacío*
«No soy único/No soy nada especial/ No soy diferente en nada a los demás»	→	*pasivo*
«No tengo nada que aportar»	→	*sin valor y no deseado*
«Mis aportaciones no son valoradas»	→	*postergado*
«No soy parte del grupo»	→	*desplazado*
«Puedo ser fácilmente reemplazado»	→	*inseguro e incómodo*

Impacto emocional de la carencia de patrocinio

Los contextos de *patrocinio negativo* transmiten mensajes directamente contrarios a los del patrocinio positivo, lo cual conduce a reacciones en la línea de las correspondientes al patrocinio inexistente, pero más exageradas. Veamos algunos ejemplos de tales mensajes y de sus correspondientes respuestas emocionales:

Mensajes del patrocinio negativo		Respuesta emocional
«No deberías estar aquí. Deberías esconderte/desaparecer»	→	*asustado*
«¿Quién te crees que eres? No eres nada. No deberías existir»	→	*no merecedor de*
«Nunca serás lo suficientemente bueno. Eres un problema»	→	*maldecido y avergonzado*
«Eres peor que cualquier otro»	→	*inadecuado*
«Desmereces y nos perjudicas»	→	*culpable, una carga*
«No eres bienvenido aquí»	→	*deseo de marchar o escapar* (escurridizo)
«No te mereces estar aquí. No perteneces a nuestro grupo»	→	*rechazado y abandonado*

Impacto emocional del patrocinio negativo

La tabla siguiente ofrece un resumen comparativo del impacto emocional del patrocinio positivo, de la ausencia de patrocinio y del patrocinio negativo.

Patrocinio positivo	Patrocinio inexistente	Patrocinio negativo
Te veo *aliviado, relajado*	No deberías estar aquí *ansioso, invisible*	No deberías estar aquí *asustado*
Existes *centrado, en paz*	Nadie sabe que existes *desesperado por captar la atención*	No eres nada *no merecedor de*
Eres valioso *satisfecho*	Nadie te valora *vacío*	Eres un problema *maldecido y avergonzado*
Eres único *creativo*	No eres nada especial *pasivo*	Eres peor que los demás *inadecuado*
Tu contribución es importante *motivado y lleno de energía*	No contribuyes en nada *sin valor y no deseado*	Desmereces *culpable, una carga*
Eres bienvenido *en casa, leal*	No eres parte del grupo *desplazado*	No eres bienvenido *deseo de marchar o escapar*
Perteneces *comprometido, entregado*	Puedes ser fácilmente reemplazado *inseguro, incómodo*	No mereces estar aquí *rechazado y abandonado*

Impacto comparativo del patrocinio, el patrocinio inexistente y el patrocinio negativo

Probablemente, muchos de nosotros habremos experimentado el patrocinio inexistente, e incluso tal vez el patrocinio negativo, por parte de otras personas importantes para nosotros. Por extraño que pueda parecer, los mensajes de patrocinio negativo suelen proceder de alguna intención positiva (aunque mal canalizada), o bien de la simple ignorancia.

De hecho, se produce a veces una interesante paradoja cuando, absortos en algún otro nivel de apoyo (cuidado, guía, enseñanza, etc.), los coaches y otros profesionales se olvidan del patrocinio. Por ejemplo, se puede ser un cuidador eficaz pero a expensas del patrocinio. Podemos encontrar numerosos ejemplos de ello en el ámbito hospitalario, donde los pacientes son constantemente atendidos en cuanto a sus necesidades físicas se refiere, pero donde se les ofrece muy poco coaching, casi ninguna enseñanza, ninguna tutoría y, en lugar de buen patrocinio, simplemente no se les «ve» para nada como individuos. Es corriente, por ejemplo, escuchar referirse a un paciente como «el asmático de la cama número tres».

El patrocinio es asimismo ignorado frecuentemente en el ámbito de la organización. Es algo que se nota enseguida al entrar en una compañía en la que no se practica el patrocinio. Es como si nadie existiera realmente. Cuando las personas sienten que no son vistas ni valoradas, que no aportan nada (o que sus aportaciones son ignoradas), que pueden ser fácilmente reemplazadas, y que no pertenecen al lugar, su rendimiento se ve directamente afectado. Cuando se saben en cambio patrocinadas, se sienten presentes, motivadas, leales y creativas y, con toda seguridad, rendirán más de lo que cabría esperar de ellas.

Hay que añadir de paso que los empleados no son los únicos en no recibir patrocinio por parte de sus empresas. Los directores generales ejecutivos y los miembros de la alta dirección raramente reciben un verdadero patrocinio. Frecuentemente eso se debe a que todos esperan que sean ellos los patrocinadores de los demás. También puede suceder que, en lugar de «ver» a estas personas, quienes están a sus órdenes sólo vean en ellas el cargo que ostentan, y su interés por ellas se deba únicamente al poder que detentan y a las posibles ventajas políticas que pueden derivarse de estar en su «proximidad».

Incluso los practicantes de PNL pueden verse tan atrapados en la «guía» de sus clientes a través de la técnica más reciente, que acaben preocupándose más de las «submodalidades» y las «claves de acceso» de sus clientes que de éstos como personas.

El quid de la cuestión estriba, obviamente, en que el patrocinio eficaz es algo que puede añadirse a todos los demás niveles de apoyo. Podemos ser al mismo tiempo cuidadores, guías, coaches, maestros, mentores y patrocinadores.

Un ejemplo de patrocinio

El poder de combinar el patrocinio con otros niveles de apoyo queda bellamente reflejado en la siguiente historia escrita por Elizabeth Silance Ballard. El relato original fue escrito en 1976 y se publicó bajo el título de «Three Letters from Teddy» en *A Second Helping of Chicken Soup for the Soul* (Health Communications, Deerfield Beach, Florida, 1995).

Su nombre era señorita Thompson. Allí, plantada frente a su clase de quinto grado en el primer día de escuela, les dijo a los niños una mentira. Como la mayoría de maestros, los miró y les dijo que los quería a todos por igual. Sin embargo, aquello no era posible porque allí, encogido en su asiento de la primera fila, estaba un pequeño llamado Teddy Stoddard. La señorita Thompson había estado observando a Teddy el curso anterior, y se había dado cuenta de que no jugaba bien con sus compañeros, de que su ropa estaba hecha un lío, y de que siempre parecía necesitar un buen baño. Por si todo eso fuera poco, Teddy también sabía cómo mostrarse desagradable. Llegó un momento en que la señorita Thompson disfrutaba realmente poniéndole malas notas a Teddy y llenando sus deberes de grandes equis rojas, con una gran «M» del mismo color en la parte superior de la página.

En la escuela donde la señorita Thompson trabajaba era obligatorio revisar los informes anteriores de cada alumno, aunque ella relegó el de Teddy para el último momento. Sin embargo, al revisar el expediente del niño se topó con algo totalmente inesperado. La maestra de primero había escrito: «Teddy es un niño brillante, de risa fácil. Hace sus trabajos pulcramente, tiene buenos modales... es una delicia tenerle en clase». La maestra de segundo, por su parte, había reseñado lo siguiente: «Teddy es un alumno excelente y muy apreciado por sus compañeros, pero tiene problemas porque su madre está aquejada de una enfermedad terminal y la vida en su casa no debe ser muy fácil». Las observaciones del maestro de tercero decían de Teddy: «La muerte de su madre ha sido un duro golpe para él. Hace lo que puede, pero su padre no parece mostrar demasiado interés por él y, si no se toman pronto cartas en el asunto, la vida en su casa acabará afectándole». La maestra de cuarto había escrito: «Teddy está encerrado en sí mismo y no demuestra demasiado interés por la escuela. No tiene demasiados amigos, y a veces se duerme en clase».

Avergonzada de sí misma, la señorita Thompson se dio cuenta de la naturaleza del problema. Pero aún se sintió peor cuando, por Navidad, todos sus alumnos le llevaron regalos envueltos en hermosos papeles y llamativos lazos de colores. Bueno, todos menos Teddy, que le trajo algo toscamente envuelto en una bolsa que había conseguido en la tienda de comestibles. La maestra hizo cuanto pudo por abrirlo como todos los demás presentes. Algunos niños comenzaron a reírse cuando del tosco paquete sacó un brazalete de piedras falsas —al que por añadidura le faltaban algunas— y una botella de perfume medio vacía. Pero las risas se apagaron enseguida, cuando la señorita Thompson exclamó cuán bonito era el brazalete, al mismo tiempo que se echaba unas gotas de perfume en la muñeca. Teddy Stoddard se las arregló para quedarse el último en clase aquel día, tan sólo el tiempo suficiente para decirle a su maestra: «Señorita Thompson, hoy huele usted como solía oler mi mamá».

Después de que Teddy se hubiera marchado, la señorita Thompson se quedó sola en clase al menos una hora, llorando. Nunca más volvería a enseñar lectura, escritura o aritmética. A partir de ahora enseñaría a los niños. Comenzó a prestar atención especial a Teddy. A medida que iba trabajando con él, la mente del chaval parecía ir volviendo a la vida. Cuanto más le estimulaba ella, más rápido respondía él. Hacia el final del curso, Teddy estaba ya entre los primeros de la clase y, a pesar de aquella mentira de que los amaría a todos por igual, Teddy se convirtió en uno de los alumnos «preferidos» de la señorita Thompson.
Un año después se encontró una nota que Teddy le coló por debajo de la puerta, en la que le decía que seguía siendo la mejor maestra que había tenido en toda su vida.

Pasaron seis años sin noticias de Teddy, hasta que éste le escribió para anunciarle que había terminado la enseñanza superior, y que seguía siendo la mejor maestra que había tenido en toda su vida.

Cuatro años más tarde recibió otra carta de Teddy, en la que le contaba que, aunque las cosas hubiesen sido difíciles en ocasiones, había seguido estudiando y pronto iba a graduarse en la universidad con los máximos honores. De paso, Teddy le aseguraba una vez más que seguía siendo la mejor maestra que jamás hubiese tenido. Pasaron cuatro años más hasta la siguiente carta, esta vez explicándole que, tras diplomarse, había decidido seguir estudiando un poco más. En aquella carta había una pequeña diferencia, la firma era un poco más larga. Decía: «Doctor Theodore F. Stoddard».

Pero la historia no termina aquí. Aquella misma primavera llegó una carta más, esta vez para informar a la señorita Thompson de que Teddy había encontrado su media naranja e iba a casarse. También le decía que su padre había muerto un par de años atrás, y se preguntaba si a la señorita Thompson no le importaría ocupar en la boda el lugar de la madre del novio.

Por supuesto que la señorita Thompson aceptó encantada y, ¿sabéis qué?, en la boda lució aquel brazalete, el de las piedras falsas con algunas de menos. Además, se aseguró de llevar el mismo perfume que la madre de Teddy llevaba la última Navidad que pasó con él.

Se abrazaron y el doctor Stoddard le susurró al oído:

–Gracias, señorita Thompson, por haber creído en mí. Gracias por haberme hecho sentir importante y haberme demostrado que yo podía cambiar.

Con lágrimas en los ojos, en otro susurro la señorita Thompson le respondió:

–Te equivocas, Teddy, es al revés. Fuiste tú quien me enseñó a mí que yo podía cambiar. Hasta que te conocí a ti, yo no sabía lo que era enseñar.

Habilidades de patrocinio

Como demuestra la hermosa historia de Teddy Stoddard y la señorita Thompson, el patrocinio nace de una decisión personal, y puede ser añadido a cualquier otra cosa que estemos haciendo. La determinación de la señorita Thompson de «dejar de enseñar lectura, escritura y aritmética» para comenzar a «enseñar a niños» denota claramente un cambio del foco de su atención, de ser simplemente una «maestra» a convertirse en «patrocinadora». El hecho de que la mente de Teddy pareciera «cobrar vida» y de que al final del curso estuviese «entre los primeros de la clase» ilustra asimismo los beneficios del patrocinio a un nivel más profundo.

Además del cambio de foco de atención, el paso de maestro a patrocinador requiere la aplicación de una serie de herramientas y habilidades distintas. Stephen Gilligan, doctor en Filosofía (1997) identifica una serie de principios y habilidades del patrocinio positivo o «patrocinio terapéutico». En su opinión, el patrocinador no ayuda tanto a los demás *haciendo* algo en particular, como *estando presente* para ellos como punto de referencia. Según Gilligan, los resultados del patrocinio positivo consisten en «despertar la conciencia de uno mismo e introducir habilidades y tradiciones para desarrollar un "yo-mismo-en-el-mundo" y un "mundo-en-mí-mismo"».

Gilligan define una serie de habilidades específicas asociadas con el «patrocinio terapéutico», muchas de las cuales pueden ser mejor adaptadas a una aplicación más generalizada del patrocinio que a la terapia. Veamos a continuación un análisis de las habilidades del patrocinio terapéutico de Gilligan, que incluye las habilidades primarias de patrocinio para el Coach con «C» mayúscula.

1. Congruencia interna

Según Gilligan, el compromiso principal del patrocinador tiene que ser consigo mismo. Gilligan argumenta que, sin una fuerte conexión consigo mismo, «la persona tenderá a ser más bien reactiva que receptiva» y acabará preocupándose más de la «dominación» y la «sumisión» que de entregarse por completo a apoyar al otro. La congruencia personal, el alineamiento y la integridad son la fuente del patrocinio positivo. No es posible, por ejemplo, tomar realmente el compromiso de ayudar a otro, a menos que uno esté plenamente en contacto consigo mismo. Es entonces, y sólo entonces, cuando el

patrocinador *es* un modelo para los demás. Si el patrocinador no es sincero o está desconectado de sí mismo, nunca podrá comprometerse auténticamente con nada.

2. **Conectar con el otro**

En algunas culturas del África Occidental el saludo tradicional no es «¿Cómo estás?» o «¿Cómo te va?», como en tantas culturas de Occidente, sino que la forma tradicional de saludarse consiste en decir: «Te veo». En respuesta, la otra persona contesta: «Estoy aquí». Este intercambio simboliza una clase de contacto que es más profundo que el meramente superficial (del ambiente o del comportamiento). El patrocinio implica *ver* y promover el potencial inmanente en el otro, y eso requiere conectar con algo interior de esa otra persona.

Los existencialistas argumentan que una persona no existe plenamente hasta que no ha sido vista y reconocida o bendecida. Así pues, el patrocinador eficaz no se limita a reconocer diciendo: «Te veo», sino que añade: «Me alegro de verte (de nuevo)». Sin esta clase de conexión con el otro y de reconocimiento del mismo, el concepto «Te veo» se convierte en otra frase hueca y vacía. Es importante recordar que el patrocinio no puede serle impuesto a nadie. La base del patrocinio verdadero es el sentido de conexión entre ambas partes.

3. **Curiosidad**

El reconocimiento de otra persona se caracteriza por el interés por saber cómo le van las cosas. El propósito del patrocinio consiste en ayudar a los clientes a trascender aquello que perciben como barreras internas, y apoyar la liberación y el desarrollo de su potencial más profundo. La curiosidad se manifiesta por preguntas más que por exigencias, reglas o consejos. Según Gilligan, entre las preguntas típicas del patrocinador estarían: «¿Qué pasa?», «¿Cuál es el problema?», «¿Por qué es eso un problema?», «¿Qué crees que necesitas para resolver ese problema o para avanzar?».

4. **Receptividad**

El patrocinador puede proporcionar las preguntas, pero no las respuestas de aquellos a quienes patrocina. Del mismo modo que la curiosidad implica «preguntar», la receptividad conlleva «escuchar». En cierta medida, implica sentirse cómodo con la incertidumbre. Implica crear y salvaguardar un espacio para la otra persona, en el que pueda pensar y encontrar sus propias respuestas. Si bien podemos ofrecer sugerencias a modo de estímulo, nunca deberían ser percibidas por la otra parte como «la respuesta».

5. **Nombrar adecuadamente**

Los nombres que damos a las cosas determinan lo que éstas significan para nosotros. Del mismo modo que los padres ayudan a sus hijos a comprender el mundo que los rodea y a interactuar con éste enseñándoles los nombres correctos de los objetos, sucesos y emociones, el patrocinio implica ponerle voz al lenguaje que sustenta los valores fundamentales, las cualidades personales y la salud del cliente.

Algunos estudios realizados sobre la relación entre el lenguaje y la salud (Rodin, 1986), por ejemplo, indican la existencia de una conexión entre la salud física, la sensación de control y el «etiquetado de síntomas». Es decir, el sentido de control del paciente afecta al modo en que experimenta y etiqueta (nombra) las sensaciones corporales como síntomas relacionados con su salud o su enfermedad. En otras palabras, quienes menos sensación de control tienen, son más propensos a etiquetar una sensación física como «síntoma» de enfermedad. De forma parecida, la etiqueta que le pongamos a determinada sensación física afectará al grado de control que la persona experimente en relación con ella.

Podemos definir el nombre «adecuado» como aquel que hace aflorar en nosotros lo mejor de uno mismo, que reconoce la intención positiva de cualquier persona involucrada en la situación y que, al mismo tiempo, dice la verdad sobre la experiencia. Por ejemplo, para describir una misma situación podríamos utilizar frases tales como «He fracasado», «No soy lo bastante bueno» o «Hice lo que pude, pero aún no he logrado mi objetivo». Sin embargo, cada una de ellas tendría un impacto distinto sobre el estado interno de quien las pronunciara.

Un nombre que haga aflorar lo mejor de nosotros en detrimento de los demás no puede ser un «nombre adecuado». Está claro que una etiqueta que nos disminuya o que niegue nuestros propios recursos tampoco puede serlo, como tampoco lo puede ser el que subraye aspectos positivos, tanto de uno mismo como de los demás, pero que oculte o niegue la pena o el dolor de la experiencia.

6. **Identificar y transformar influencias autonegadoras**
El intento de crecer y evolucionar a nivel personal puede, en ocasiones, acarrear confusión y conflicto asociados con el cambio. Las creencias limitadoras o «virus del pensamiento» tales como «No puedo cambiar», «Nunca lograré mis objetivos» o «No me merezco triunfar», pueden disminuir los esfuerzos para tener éxito en la labor de crecer o cambiar.

Una de la tareas del patrocinio consiste en ayudar a identificar y transformar esta clase de creencias. El patrocinio eficaz implica aportar otras perspectivas que permitan a la persona ver el lado positivo de sus acciones y de su comportamiento. Ello implica ayudarlas a reconocer sus necesidades, su intención y las consecuencias y presuposiciones relacionadas con determinada situación o interacción. Para eso, el patrocinador deberá mantener la creatividad y ponerse periódicamente «en la piel» de su cliente.

El propósito de la parte restante de este capítulo consiste en proporcionar un conjunto de herramientas que sirvan de apoyo a estas habilidades básicas del patrocinador.

Herramientas del patrocinio: descubre la «fuente» de tus recursos

Todas las habilidades de patrocinio definidas en la sección anterior nacen de la capacidad del patrocinador para permanecer centrado e internamente congruente. Mantener la congruencia interna se consigue gracias al sentido de contacto con uno mismo y con su «centro». Tener un fuerte sentido del propio centro constituye un recurso poderoso. Piensa en las ocasiones en las que te hayas encontrado en situaciones muy comprometidas, y hayas conseguido mantener el control de tus recursos internos. Es muy probable que, en tales ocasiones, te sintieras internamente centrado y con la mente despejada, aun cuando la situación en el exterior fuese dura y confusa.

Ahora recuerda otras ocasiones en las que no te hayas sentido centrado, o hayas perdido el sentido de tu centro. Probablemente te resultó mucho más difícil encontrar o mantener tus recursos internos, incluso en situaciones que externamente no fuesen demasiado comprometidas.

Estar centrado es como estar conectado a la «fuente» *(source)* de tus propios recursos. De hecho, el propio término «re-curso» *(re-source)* implica que, cuando nos sentimos capaces y en contacto con nuestros recursos,

es porque hemos conseguido de algún modo conectar de nuevo con nuestro «curso» o fuente interna de potencialidades. Es interesante señalar que, de hecho, muchos de esos procesos y estados internos que denominamos «recursos» —tales como «concentración», «flexibilidad», «compromiso», «creatividad», «apertura», «límites», etc.— son, en cuanto a su contenido, directamente opuestos entre sí. ¿Por qué utilizamos entonces un mismo nombre para situarlo en una categoría? Tal vez el factor común sea que, cuando funcionan como recursos, nos están volviendo a conectar con nuestro centro interior o fuente.

El procedimiento que describimos a continuación aplica los diferentes estilos de aprendizaje y cambio, con el objetivo de contactar con esa «fuente» de tus recursos. Se trata de una estrategia sumamente útil para patrocinadores que quieran prepararse a fondo para patrocinar a otras personas. Es asimismo un proceso por el que coaches y patrocinadores pueden guiar a sus clientes, para ayudarles a estar más centrados y más en contacto con sus propios recursos internos.

1. Siéntate en una posición «neutra» o «relajada», con ambos pies bien apoyados en el suelo y las manos cómodamente plegadas sobre tu regazo. «Céntrate» de modo que te sientas internamente relajado, tranquilo, y consciente del centro físico de tu cuerpo.

2. Comienza gradualmente a percatarte de tu *entorno externo*. Piensa en otros entornos (casa, trabajo, sociedad) que te ayuden a mantener el control de tus recursos. En cierto modo, podríamos decir que estos entornos parecen ser una fuente para tus recursos. Observa, sin embargo, que también hay entornos difíciles, en los que necesitarás disponer de una fuente distinta de la de tu interior. No pierdas en ningún momento de vista que esa «fuente» de tus recursos está a un nivel más profundo que el de tu entorno. Cuando sientas que esa fuente de recursos aflora desde algún lugar más profundo que tu entorno externo, coloca las palmas de las manos sobre la parte superior de tus *muslos*. Luego vuelve a plegarlas sobre tu regazo, en la postura anterior «neutral/relajada».

3. Conduce ahora tu atención hacia *tu cuerpo físico y tu comportamiento*. Observa tus ojos, orejas, manos, pies, respiración, y esos peque-

ños movimientos que haces para mantener el equilibrio. Piensa en alguno de los recursos que has asociado con tu cuerpo físico, con su fuerza y con su energía. Bajo numerosos aspectos, tu ser físico es una fuente para tus recursos. Sin embargo, observa también que ha habido muchas ocasiones en las que necesitaste mantener tus recursos, a pesar de estar físicamente débil, exhausto o enfermo. Date cuenta de que, en tales ocasiones, hay una «fuente» de tus recursos que es más profunda que tu cuerpo físico y tus acciones. Coloca las palmas de tus manos sobre el *bajo vientre*, justo por debajo del ombligo, para comunicar de este modo que reconoces la existencia de una fuente de recursos que procede de algo mucho más profundo que tu ser físico. Luego vuelve a plegar las manos sobre tu regazo, en la postura anterior «neutral/relajada».

4. Presta ahora atención a tu *mente* y a tus *pensamientos*. Atiende a tu voz interior, a tus recuerdos, a tus fantasías y a tus sentimientos. Piensa en algunos de esos recursos que más asocias con tu mente y con tus capacidades mentales. Hay muchas formas en que tu mente puede ser una poderosa fuente de recursos para ti. Observa, sin embargo, que ha habido numerosas ocasiones en que has podido acceder a tus recursos a pesar de estar mentalmente confundido, incierto o en blanco. Incluso es posible que te percates de pensamientos y procesos mentales que comprometen a veces tu capacidad para acceder a esos recursos. Date cuenta de que, en tales ocasiones, la «fuente» de esos recursos está más allá de tu mente y de tus capacidades mentales. Pon las manos sobre tu *diafragma*, justo debajo del esternón, en el punto en que se unen las costillas, para comunicar de este modo tu reconocimiento de la existencia de una fuente de recursos que procede de algún lugar aún más profundo que tu mente y tus procesos mentales. Luego vuelve a colocar las manos sobre tu regazo, en la postura anterior «neutral/relajada».

5. Presta ahora atención a tus *creencias*, a tus *valores* y a tu *sistema de valores*. Identifica algunos valores y creencias fundamentales que te confieren poder. Tus creencias y tus valores pueden constituir una fuente muy poderosa de recursos. Observa, sin embargo, que probablemente tienes algunas creencias y algunos valores que comprometen en ocasiones tu capacidad para acceder a esos recursos, y que a veces has tenido que hacerlo aun a pesar de sentirte dubitativo y en conflicto contigo mismo. Está claro que, en tales ocasiones, la «fuente» de tus recursos tiene que haber sido algo más profundo que tus sistemas de valores y creencias. Mueve las manos hasta la altura del corazón, en el centro del pecho, para comunicar de este modo tu reconocimiento de la existencia de una fuente de recursos que procede de algún lugar aún más profundo que tus creencias y tus valores. Luego vuelve a colocar las manos sobre tu regazo, en la postura anterior «neutral/relajada».

6. Lleva ahora tu atención a tus *percepciones de tu identidad y tu sentido de ti mismo*. Date cuenta de las numerosas partes de ti mismo. Observa qué clase de imagen y concepto positivos tienes de ti mismo. Estas distintas partes de tu propio ser son la fuente de muchos recursos. Observa, sin embargo, que en más de una ocasión habrás tenido que debatirte con una imagen o un concepto de ti mismo negativos, que comprometían tu capacidad para acceder a esos recursos. Está claro que, en tales ocasiones, la «fuente» de tus recursos tiene que haber sido algo más profundo aun que tus percepciones de tu identidad y tu sentido de ti mismo. Mueve las manos hasta la *base de la garganta*, para comunicar de este modo tu reconocimiento de la existencia de una fuente de recursos que procede de algún lugar aun más profundo que tus percepciones de tu identidad y tu sentido de ti mismo. Luego vuelve a colocar las manos sobre tu regazo, en la postura anterior «neutral/relajada».

7. Una vez que seas plenamente consciente de la diferencia entre ti mismo y estos otros niveles de experiencia, observa qué queda que seas «tú» al nivel más profundo. Muchas personas lo experimentan como un «espacio», un «alma», una «esencia», o una «energía». Observa qué significa esa experiencia para ti. Cuando sientas plenamente tu ser más profundo, tu «esencia», tu «fuente», lleva tus manos hasta el *centro de la frente* para crear un «ancla» para esta experiencia de tu ser más profundo, de tu «esencia», de tu «fuente». Luego vuelve a colocar las manos sobre tu regazo, en la postura anterior «neutral/relajada».

8. Levanta ahora la mirada, inspira profundamente y eleva las manos por encima de tu cabeza, con las palmas hacia arriba, abriéndote a ese *sistema mayor que tú mismo* («mente universal», «espíritu», «conciencia colectiva», etc.). Observa que tu «esencia» o «energía» no está sola, sino que forma parte de un «campo» más amplio de conciencia, energía o espíritu. Imagina que te sientes conectado con ese «campo». Cuando experimentes plenamente esta sensación de conexión, coloca tus manos sobre la *coronilla*. Deja que ese contacto comunique tu conexión con algo más allá de ti mismo.

9. Recorre ahora con tus manos cada uno de los niveles de tu ser, llevando esta sensación de «campo» a todos los aspectos de tu identidad.

   - Bajando las manos desde la coronilla, toca el *centro de tu frente*, conectando así ese sentido del campo con la experiencia de tu «alma», «esencia» o «centro». Presta atención a cualquier idea o inspiración que acuda a tu mente.
   - Toca ahora la *base de tu garganta*, conectando así ese sentido del campo con la imagen y el concepto que tienes de ti mismo. Presta de nuevo atención a cualquier idea o inspiración que acuda a tu mente.
   - Toca acto seguido tu *corazón*, e imagina que ese campo mayor está conectando tu garganta con tu corazón, con tus valores y con tus creencias, transmitiéndote una profunda sensación de congruencia. Presta de nuevo atención a cualquier idea o inspiración que acuda a tu mente.
   - Toca acto seguido tu *diafragma*, e imagina que ese campo mayor se mueve a través de tu espíritu, de tu corazón y de tu mente, hasta el centro de tu cuerpo. Presta de nuevo atención a cualquier idea o inspiración que acuda a tu mente.
   - Toca ahora tu *bajo vientre*, e imagina que ese campo mayor llena todas y cada una de las células tu cuerpo y de tu ser físico. Presta de nuevo atención a cualquier idea o inspiración que acuda a tu mente.
   - Finalmente, coloca las palmas de tus manos sobre la *parte superior de tus muslos*, sintiendo cómo ese campo o esa energía colectiva que has experimentado va llenando cada uno de los niveles de tu ser, fluyendo a través de todo tu cuerpo y difundiéndose por tus pies hacia todo lo que te rodea. Sigue prestando atención a cualquier idea o inspiración que acuda a tu mente.

10. Cuando hayas concluido, vuelve a colocar las manos plegadas sobre tu regazo, en la postura anterior «neutral/relajada», y dedica algún tiempo a experimentar y reconocer la sensación de centralización, completitud y alineamiento. Imagínate que ese estado pudiera convertirse para ti en una especie de recurso «holográfico», un recurso en el que todos los demás están comprendidos. Cuando accedes a ese estado, atraviesas el umbral hacia todos los demás. Créate ahora un símbolo que represente ese estado, y que puedas utilizar como ancla cada vez que quieras volver a él con rapidez y seguridad.

Herramientas del patrocinio: centrado activo

Estar centrado e internamente congruente es una de las habilidades fundamentales del patrocinio. Asimismo constituye un estado de recursos sumamente útil. Por ejemplo, quienes practican artes marciales tales como el kárate, el judo, el kung fu, etc., hablan a menudo de la importancia de estar «centrado» y tranquilo, incluso en medio de la competición más intensa. De hecho, aseguran que «si le entregas tu centro al oponente, ya has perdido el combate». En cuanto pierdes el centro y te enojas, comienzas a perder otros recursos, y a menudo acabas trabajando en contra de ti mismo.

La herramienta que se describe a continuación proporciona un procedimiento para aplicar la experiencia de sentirse centrado, y poder así responder con más recursos ante situaciones comprometidas.

1. Pídele a tu cliente que identifique un contexto en el que le resulte difícil mantenerse centrado y con acceso a sus recursos, y que se asocie con ese contexto.

2. Pídele ahora que salga de esa experiencia y entre en un estado interno en el que se sienta alineado, relajado y centrado. (Si el cliente ha realizado previamente el proceso para descubrir la «Fuente de sus

Recursos», podrá utilizar para ello el ancla o símbolo que haya elegido para acceder a ese estado.)

3. Cuando el cliente esté dispuesto, comienza a empujarle y a tirar de él suavemente en distintas direcciones y desde diferentes ángulos (desde los hombros, la cintura, el pecho, la espalda, de lado a lado, etc.), al mismo tiempo que él practica el mantenerse centrado, equilibrado y alineado, tanto física como mentalmente. A medida que se vaya sintiendo más seguro de su capacidad para mantenerse así, puedes aumentar el reto tirando de él o empujándole un poco más fuerte.

4. Cuando tu cliente se sienta dispuesto, pídele que, manteniendo el estado centrado, vuelva a introducirse en esa situación difícil y compruebe si la experimenta ahora de forma diferente. Casi siempre te responderá que se siente mucho más capaz de manejar con más recursos la situación.

Herramientas del patrocinio: asociaciones para escuchar

Stephen Gilligan sostiene que el patrocinador transforma al patrocinado, en primer lugar reconociendo o «viendo» algo latente en él, y en segundo lugar *estando ahí* para servirle de punto de referencia. Escuchar es una de las formas en que el patrocinador puede «estar ahí» para su cliente.

Desde el punto de vista del patrocinio, la clave de la escucha eficaz consiste en estar al mismo tiempo plenamente centrado y plenamente conectado con el cliente. Esto nos permite crear y mantener un «espacio» en el que el cliente pueda verdaderamente reflexionar y hablar desde su propio centro. Escuchar desde tu centro permite que lo que el otro dice «te toque», y te ayuda a ser al mismo tiempo curioso y receptivo.

Las asociaciones para escuchar son una forma de aplicar esta clase de escucha como herramienta sencilla, pero eficaz, de patrocinio y «copatrocinio». El concepto de «Asociación para Escuchar» fue desarrollado por Patty Wipfler del Parents Leadership Institute de Palo Alto, California. Según Wipfler (1989), «escuchar constituye una herramienta que puede atender poderosamente las necesidades de los padres [y de otros] en cuanto ayuda al aprendizaje y liberación de estrés». Wipfler argumenta que todos disponemos de la «capacidad natural para ayudarnos mutuamente mediante la escucha y que, cuando esta capacidad es adecuadamente desarrollada a lo largo del tiempo, vamos disponiendo de más recursos, podemos ayudar más eficazmente y... nos sentimos más seguros de nosotros mismos...».

También anima a la gente a crear una estructura sencilla pero poderosa con la que anclar y dirigir esta capacidad para escuchar, formando lo que ella ha denominado «asociaciones para escuchar»:

> *[En una asociación para escuchar] el acuerdo consiste en intercambiar regularmente el tiempo de escucha... Este tiempo de escucha se reparte en turnos de igual duración. Una persona habla y la otra escucha con atención. Quien escucha no ofrece consejos, ni da pistas, ni hace preguntas para satisfacer su curiosidad, sino que se limita a comunicar respeto y aprecio plenos. Quien escucha parte de la suposición básica de que hablar de las cosas ayudará a la otra persona a aclarar su propia experiencia y aprender de ella. Cuando el tiempo del primer turno ha concluido, se invierten los papeles y quien ha estado escuchando tiene entonces su oportunidad de examinar su propia experiencia, sus sentimientos y sus pensamientos, mientras la otra persona le presta toda su atención.*
>
> *Esta clase de tiempo para pensar de forma ininterrumpida sobre uno mismo y su propia vida... nos ayuda a desenredar la madeja de nuestras experiencias, sentimientos y expectativas, que pueden enmarañar [nuestros pensamientos y] nuestras relaciones... Cuando se nos ofrece la oportunidad de examinar con detalle nuestra experiencia, nos sentimos más libres para pensar en planteamientos alternativos, en resolver problemas y en actuar intencionalmente cuando se presentan situaciones difíciles. Nos sentimos ayudados para pensar y aprender.*
>
> (De *Listening: A Tool For Caring Parents*, P. Wipfler, Parents Leadership Institute de Palo Alto, California, 1989.)

Debo insistir en que la clave para generar una asociación eficaz para escuchar consiste en crear y mantener ese «espacio», para que quien habla pueda reflexionar sobre su experiencia de forma espontánea y auténtica. La creación de tal espacio viene facilitada por las primeras cuatro habilidades del patrocinio:

- Estar centrado y ser internamente congruente.
- Estar conectado con el otro.
- Tener curiosidad sobre el otro.
- Ser receptivo hacia todo lo que el otro diga.

Desde la perspectiva de la Programación Neurolingüística, resulta asimismo útil asumir las siguientes creencias, mientras escuchamos a otra persona como «patrocinadores» en una asociación para escuchar.

Creencias del patrocinador (socio que escucha)

La persona a la que estoy escuchando es inteligente.

Se encuentra en su propio «Viaje del héroe».

Esta persona puede resolver sus propios problemas, a condición de que pueda pensarlos de cabo a rabo.

Lo más importante que necesita ahora mismo es mi presencia y mi plena atención.

Esto es lo más importante que yo podría estar haciendo ahora mismo.

Tengo tiempo. Este tiempo es un regalo. Mi tiempo empleado en escuchar a esta persona es valioso y no será en vano.

Lo que esta persona tenga que decir también me enriquecerá a mí.

Nada es aleatorio. Todo detalle es significativo.

Todo es una metáfora de alguna otra cosa.

Me siento generoso y agradecido hacia esta persona.

Establecer entre miembros de un mismo equipo asociaciones para escuchar puede constituir una forma poderosa de estímulo, tanto para el patrocinio mutuo como para el establecimiento de una cultura de patrocinio.

Herramientas del patrocinio: ejercicio sobre «veo» y «siento»

El patrocinio implica ver y afirmar cualidades positivas en otros. Una forma de estimular el patrocinio mutuo entre un grupo de personas consiste en ponerlos a practicar la búsqueda y el reconocimiento de lo que observen y les guste en sus compañeros de grupo.

Puesto que el patrocinio consiste en ver y apoyar a la persona al nivel de su identidad, resulta útil ponerse a observar las características positivas de los demás, tanto a un nivel literalmente observable como a otro más profundo.

El procedimiento descrito a continuación, desarrollado inicialmente por el especialista en formación en PNL Robert McDonald, estimula a las personas a patrocinarse entre sí centrando su atención en aquello que perciban y aprecien auténticamente unas de otras.

La mejor forma de realizarlo es en un grupo de cinco o seis personas.

Cada miembro del grupo tendrá un turno como Persona A, que es en la que centrarán su atención todos los demás participantes.

Comenzando por la izquierda de la Persona A y en el sentido de las agujas del reloj, cada miembro del grupo comentará algún aspecto que *vea* y le guste de la Persona A, así como algo que *sienta* y le guste de esa persona. «Ver» se basa en los sentidos. «Sentir» es una intuición sobre la identidad.

Los participantes usarán el siguiente formato:

«Veo _____ y me gusta»

«Siento que _____ y me gusta»

El proceso se repite hasta que todos los miembros del grupo hayan tenido su oportunidad de ser la Persona A y de recibir esos comentarios de todos los demás participantes.

«El viaje del héroe»

Manejar el proceso de crecimiento personal y de cambio vital puede asimilarse a lo que Joseph Campbell denominara «El viaje del héroe» (*The Power of Myth*, 1988). Campbell indagó sobre las conexiones entre los mitos y los

relatos de cambio que trascienden las fronteras culturales. Analizó relatos de héroes, tanto históricos como míticos, en todas las eras, culturas, religiones y de ambos sexos.

También descubrió que algunos temas se repiten en numerosas culturas, lo que indicaría una estructura subyacente que conecta a toda la humanidad y que refleja el camino que seguimos desde que nacemos hasta que morimos, con independencia de nuestras circunstancias personales. Así como nacemos y morimos de la misma forma, la memoria colectiva de nuestra especie custodia también otros patrones profundos.

Campbell describió estas coincidencias de nuestro recorrido vital como las etapas del «Viaje del héroe», una secuencia de acontecimientos que parecen ser compartidos en los mitos épicos y las historias de todas las culturas. Su concepto de viaje del héroe proporciona un valioso mapa de ruta para que coaches y patrocinadores eficaces puedan ayudar a sus clientes a tratar con los desafíos del cambio, particularmente del cambio al nivel de la identidad.

Según Campbell, las etapas fundamentales del viaje del héroe son:

1. *Escuchar un llamamiento* (vocación) relacionado con nuestra identidad, con nuestro propósito vital o con nuestra misión. Podemos elegir entre aceptarlo o tratar de ignorarlo.

2. *Aceptar el llamamiento* nos conduce a enfrentarnos con una frontera o un umbral en nuestras capacidades o en nuestro mapa del mundo. (Tratar de ignorar el llamamiento suele conducir a la formación o exacerbación de problemas o síntomas en nuestra vida.)

3. *Cruzar el umbral* nos propulsa hacia algún «territorio» de vida nueva, situado fuera de nuestra área de seguridad actual, hacia un territorio que nos mueve a crecer y evolucionar, y que nos obliga a buscar alguna clase de apoyo y guía.

4. *Encontrar un guardián*, mentor o patrocinador, es algo que suele suceder de forma natural una vez que hemos tenido el valor de cruzar el umbral. (Como se dice: «Cuando el alumno está dispuesto, aparece el maestro».) Puesto que el territorio más allá del umbral es nuevo para nosotros, no podemos saber de antemano qué clase de guardianes necesitaremos con el paso del tiempo, ni quiénes serán.

5. *Enfrentarse a un reto (o «demonio»)* es también una consecuencia natural de haber cruzado el umbral. Los «demonios» no son necesariamente buenos o malos, son simplemente formas de «energía» o «poder» con las que necesitamos aprender a luchar o a las que debemos aceptar. A menudo no son más que simples reflejos de nuestros propios miedos y sombras internos. Frecuentemente, el demonio es una expresión de alguna clase de mensaje de patrocinio negativo, ya sea de uno mismo en respuesta a un reto externo, o de otra persona importante para nosotros.

6. *Transformar el «demonio»* en recurso o en consejero se consigue normalmente por uno de estos dos caminos:
   a) *Desarrollando alguna habilidad especial.*
   b) *Descubriendo algún recurso o alguna herramienta especiales.*

7. Completar la *tarea* para la que hemos sido llamados y *encontrar el modo* de satisfacer ese llamamiento, se consigue en última instancia creando un *nuevo mapa del mundo* que incorpore el crecimiento y los descubrimientos que el viaje ha comportado.

8. *Encontrar el camino de regreso a casa* como una persona transformada, y compartir con otros el conocimiento y la experiencia obtenidos como resultado del viaje.

Si bien el viaje del héroe es claramente una metáfora, resume buena parte de la realidad a la que se enfrentan nuestros clientes en su búsqueda de un camino hacia un éxito futuro, y en su debate con las incertidumbres propias del cambio. El concepto de «llamamiento», por ejemplo, simboliza claramente la visión y la misión que persiguen el cliente, el equipo o la organización.

El «umbral» representa el nuevo territorio, junto con los elementos inciertos y desconocidos que el cliente debe afrontar para poner en acción su visión y su misión.

El símbolo del «demonio» representa los retos de cataclismo, competencia, politiqueo interno y demás obstáculos y crisis que emergen de circunstancias fuera de nuestro control. Es aquí donde debemos enfrentarnos a los mensajes del «patrocinio negativo», procedentes de nosotros mismos o de personas importantes para nosotros, que implican que «No deberías estar aquí», «No te mereces existir», «Eres incapaz», «Nunca serás lo suficientemente bueno», «No eres bienvenido aquí», etc. En última instancia, el demonio es eso que parece oponerse a nosotros, o negarnos como héroes con algo que aportar.

Los recursos que nos ayudan a cruzar el umbral hacia un nuevo territorio y a transformar los demonios son los valores, las habilidades de comportamiento y las prácticas de negocio que seamos capaces de poner en acción para tratar con la complejidad, con la incertidumbre y con la resistencia. Ésta es el área en la que deberemos crecer para desarrollar la flexibilidad y la creciente variedad requerida, necesarias para navegar con éxito por ese nuevo territorio y superar los obstáculos que surjan a lo largo de nuestro camino.

Los «guardianes» son los patrocinadores y las relaciones que vamos desarrollando, y que nos ayudan a construir habilidades, a creer en nosotros mismos, y a mantener la atención centrada en nuestros objetivos.

A veces los coaches se sienten tentados a pensar que su cliente es la víctima, y que ellos mismos son los «héroes» que tienen que destruir al «demonio» del cliente con sus maravillosas técnicas de coaching. Sin embargo, es importante no perder de vista que el cliente es el héroe, y el coach el guardián. Nuestra función como coaches y patrocinadores no consiste en suplantarle en su propia aventura, sino en ayudarle a reconocer su propio viaje del héroe, así como en apoyarle a lo largo de ese recorrido.

Herramientas del patrocinio: cartografía del viaje del héroe

Si bien la descripción que Campbell hace del viaje del héroe comienza por escuchar y atender un «llamamiento», lo cierto es que nuestras experiencias de la vida real suelen llamarnos al viaje del héroe planteándonos primero el reto. Los numerosos héroes que surgieron con ocasión de los atentados terroristas del 11 de septiembre, por ejemplo, fueron catapultados a su viaje particular por la confrontación directa con el «demonio». Tuvieron

que enfrentarse a su umbral y aceptar el llamamiento ante la crisis que tenían ante sí.

Lo mismo acostumbra a ocurrir con nuestros clientes. Suele ser la crisis la que precede al llamamiento. Sin duda, tratar con cualquier clase de crisis constituye de por sí una especie de viaje del héroe.

Para ayudar a un cliente a explorar algunos de los aspectos cruciales de su propio viaje del héroe, así como a prepararse para ellos, toma un proyecto, una transición o una iniciativa en la que esté actualmente involucrado, y formúlale las siguientes preguntas:

1. ¿Cuál es el «demonio» (reto, desafío) al que te debes enfrentar? ¿En qué situación te sientes más como la «víctima» que como el «héroe»?
   [De nuevo, ésta será una situación típica en la que el cliente se estará enfrentando a alguna clase de patrocinio negativo, ya sea de sí mismo, de sí mismo en respuesta a algún reto externo, o procedente de alguna otra persona importante para él.]

2. ¿Cuál es tu «umbral»? ¿Cuál es el territorio desconocido, fuera de tu ámbito de seguridad, a) en el que la crisis te fuerza a adentrarte, o b) en el que debes penetrar para resolver la crisis?

3. Habida cuenta del demonio al que te enfrentas y del umbral que debes cruzar, ¿cuál es el «llamamiento a la acción»? ¿Qué eres «llamado» a hacer o en qué eres llamado a convertirte? (Suele resultar útil responder a estas preguntas en forma de símbolo o metáfora, p. ej., «Soy llamado a convertirme en águila/guerrero/mago, etc.».)

4. ¿Qué recursos tienes y cuáles vas a tener que desarrollar más plenamente para enfrentarte al reto, cruzar el umbral y atender a tu llamamiento?

5. ¿Quiénes son (o serán) tus «guardianes» para esos recursos?

Cuando el cliente haya identificado a sus guardianes, pídele que imagine dónde estarían físicamente colocados con relación a él para prestarle su mejor apoyo. Pídele a tu cliente que se ponga en la piel de esos guardianes

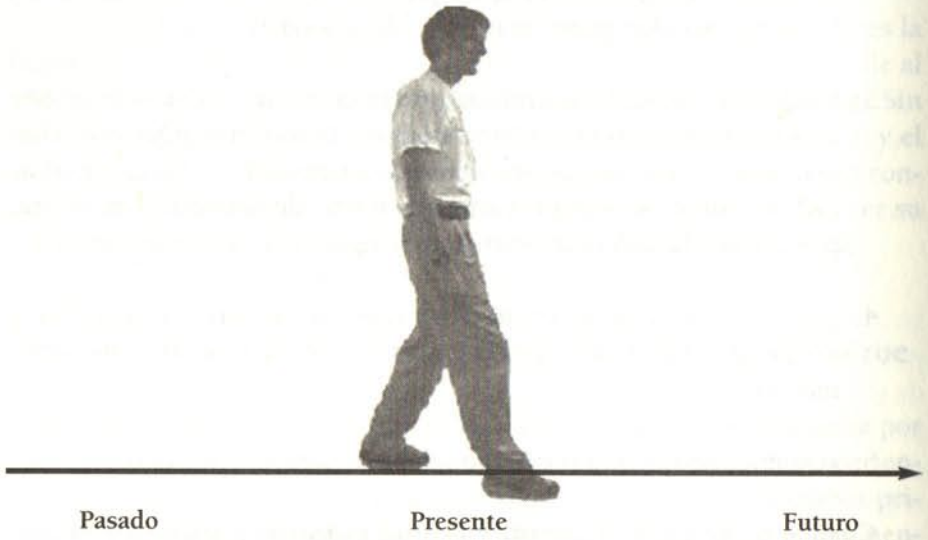
(segunda posición), uno tras otro, y que se mire a sí mismo con los ojos de cada uno de ellos. ¿Qué mensajes o consejos tienen para él?

Acto seguido, pídele que retorne a su propia perspectiva (primera posición) y que reciba desde allí esos mensajes.

Herramientas del patrocinio: inicio del viaje del héroe

Cuando hayas terminado de ayudar a tu cliente a confeccionar el mapa de su propio viaje del héroe, puedes ayudarle a emprender ese viaje guiándole a lo largo del procedimiento descrito a continuación. Para ayudar a los clientes a identificar y transformar las resistencias que tengan para cruzar el «umbral» y comenzar su viaje del héroe, el proceso utiliza una línea del tiempo física y el marco «como si».

1. Traza sobre el suelo una línea del tiempo imaginaria. Sitúa sobre ella el «llamamiento» y al «demonio» allí donde corresponda, con respecto a la dimensión temporal futura.



Utilización de una línea del tiempo física para evocar el pasado y anticipar el futuro

2. Pídele a tu cliente que se coloque sobre el presente y experimente plenamente la sensación de ese umbral que va a tener que traspasar para tratar con éxito con ese «demonio» y satisfacer su «llamamiento». Pregúntale: «¿Qué es lo que te retiene?», «¿Dónde está la resistencia?».

3. Ayuda a tu cliente/héroe a «fisicalizar» esta resistencia, es decir, interactúa con él para crear una metáfora física de la sensación de resistencia (p. ej., tirando de él hacia atrás para impedir que avance, tirando de él hacia abajo, empujándole fuera de la línea, etc.). Juega con varias posibilidades hasta que encuentres una que a tu cliente le parezca intuitivamente la «indicada».

El patrocinador ayuda al cliente a «fisicalizar» su resistencia a cruzar el umbral, interpretando una metáfora física para esa resistencia

4. Patrocinador y cliente intercambian ahora sus posiciones, de modo que es ahora el cliente quien está en el papel de su propia resistencia. Desde esta perspectiva, el cliente se formulará las siguientes preguntas: «¿Cuál es la intención positiva de esta resistencia?», «¿Cómo puedo cambiar la manifestación física de esta resistencia para que deje de ser una limitación y se convierta en un «guardián» para mí, con respecto a su propia intención positiva?».

Patrocinador y cliente cambian de posición, de modo que ahora es el cliente quien está en el papel de la resistencia y puede reflexionar sobre la intención positiva de ésta

5. El cliente parte del presente sobre su línea del tiempo y camina hacia el futuro, actuando «como si» ya se sintiera capaz de cruzar el umbral y dirigirse hacia ese lugar del futuro que representa el «llamamiento». Una vez llegado a ese lugar, el cliente se detiene para experimentar plenamente la sensación de haber tenido éxito y estar centrado.

6. Desde la localización del llamamiento, el cliente/héroe se da la vuelta y mira hacia atrás al presente, allí donde estuvo debatiéndose ante el umbral. Desde esta localización, el cliente se convierte en su propio guardián y patrocinador, ofreciéndole un recurso y un mensaje a su propio yo en el presente.

7. El cliente regresa a la localización del presente, llevando consigo el mensaje y los recursos necesarios procedentes del futuro, que transfiere al presente. El cliente reflexiona sobre cómo van a ayudarle estos recursos a transformar aún más la resistencia anterior en un guardián eficaz.

8. Pertrechado con esos nuevos recursos, el cliente avanza de nuevo sobre la línea del tiempo hasta situarse en la localización que representa el llamamiento.

Energías arquetípicas

Según Stephen Gilligan, existen tres «energías arquetípicas» fundamentales, necesarias para completar con éxito el «viaje del héroe» de cada cual: *fuerza* (poder, determinación, ferocidad), *compasión* (ternura, apertura, amabilidad) y *humor* (ganas de jugar, flexibilidad, creatividad).

La *fuerza* es necesaria para mantener el compromiso y delimitar espacios, pero sin el contrapunto de la compasión y del humor, puede convertirse en violencia y agresión.

La *compasión* es necesaria para poder contactar con los demás, para ser emocionalmente completos, y para poder dar y recibir eficazmente el apoyo necesario para crecer. Sin el contrapunto de la fuerza y del humor, la compasión y la ternura pueden transformarse en debilidad y dependencia.

El *humor* es necesario para descubrir nuevas perspectivas, para ser creativo y para tener fluidez. Sin embargo, el humor sin fuerza y compasión puede convertirse en cinismo y engaño superficial.

Según Gilligan, es necesario mantener cierto equilibrio entre estas tres fuerzas y «humanizarlas» llevándolas hasta nuestro «centro». Gilligan señala que, cuando abandonamos o perdemos nuestro centro en relación con alguna de estas tres energías, éstas se vuelven desintegradas y desarrollan un «lado oscuro». La fuerza, por ejemplo, es claramente la energía del «guerrero». Cuando esta energía no está centrada, humanizada y equilibrada con las otras dos, el guerrero se convierte en un mero asesino o destructor. De forma parecida, la compasión y el humor también pueden tener su propio lado oscuro.

La clave consiste en materializar, dominar e integrar estas tres energías, haciéndolas pasar una tras otra por nuestro «centro» interior.

Un buen Coach con «C» mayúscula querrá patrocinar todas esas tres energías arquetípicas en sus clientes, para asegurarse de que dispongan de los recursos fundamentales necesarios para sus respectivos viajes del héroe. A su vez, los clientes también querrán ver que sus coaches y «guardianes» tienen esas energías de una forma equilibrada, para poder sentirse seguros y

cómodos viendo que su coach es un ser humano completo, integrado y lleno de recursos.

El proceso siguiente es una variante del diseñado por Stephen Gilligan, en el que coach y cliente pueden copatrocinar el uno en el otro estos recursos fundamentales.

Herramientas del patrocinio: energías arquetípicas copatrocinadoras

1. Siéntate cara a cara (A y B) con tu cliente. A y B se toman el tiempo necesario para «centrarse» y entrar plenamente en contacto con sus centros internos físicos, emocionales y espirituales.

2. La persona A comienza, accediendo a la energía de fuerza y llevándola hasta su centro. Cuando siente la presencia de esta energía en su cuerpo, establece contacto visual con B y le dice: *Observa mi fuerza.*
   Manteniendo el contacto visual con A, cuando la persona B realmente ve o siente la fuerza en A, responde: *Veo tu fuerza.*

3. Acto seguido, A contacta internamente con la energía de compasión o ternura y la lleva hasta su centro. Cuando siente dentro de sí la presencia de esta energía, establece contacto visual con B y formula la invitación: *Observa mi ternura.*
   Manteniendo de nuevo el contacto visual con A, cuando la persona B realmente ve o siente la compasión en A, responde: *Veo tu ternura.*

4. La persona A contacta ahora internamente con la energía de humor y la lleva hasta su centro. Cuando siente dentro de sí la presencia de esta energía, establece contacto visual con B y formula la invitación: *Observa mi humor.*
   Manteniendo de nuevo el contacto visual con A, cuando la persona B realmente ve o siente el humor en A, responde: *Veo tu humor.*

5. Finalmente, la persona A centra su atención en la sensación de su propio centro. Cuando lo siente plenamente presente en todo su cuerpo, establece contacto visual con B y formula la invitación: *Obsérvame a mí.*
   Cuando la persona B consigue ver o sentir realmente la plena presencia de B, le responde: *Te veo.*

A y B repiten el proceso cambiando sus papeles, de modo que ahora es la persona B quien invita a la persona A a ver su fuerza, su compasión, su humor y su presencia.

Herramientas del patrocinio: nombrar adecuadamente

En numerosos aspectos, nombrar adecuadamente constituye una clase de reencuadre verbal. Nombrar adecuadamente ayuda a las personas a ver sus experiencias de un modo que despierta una perspectiva más amplia, así como a entrar en contacto con recursos y soluciones potenciales. Nombrar adecuadamente es de particular importancia para las experiencias al nivel de la identidad.

Como ya he señalado anteriormente, el nombre apropiado es aquel que hace aflorar lo mejor de uno mismo o de la persona patrocinada, que reconoce la intención positiva de las demás partes implicadas en la situación y que, al mismo tiempo, dice la verdad sobre la experiencia.

Un nombre que hiciera aflorar lo mejor de uno mismo en detrimento de los demás no sería un «nombre apropiado». Está claro que una etiqueta colgada por nosotros mismos, de modo que nos disminuyamos o nos neguemos nuestros propios recursos, tampoco puede ser un nombre adecuado. Un nombre que pone de relieve los aspectos positivos de uno mismo y de los demás, pero que oculta o niega el dolor y la pena de una experiencia, sigue sin ser un «nombre adecuado».

Supongamos que alguien está molesto con otra persona por haberle herido en sus sentimientos y le dice: «Eres un canalla». Ésta es sin duda una forma de nombrar la experiencia, e incluso es posible que diga parte de la verdad sobre lo ocurrido. Sin embargo, una afirmación de estas características difícilmente logrará hacer aflorar lo mejor de quien la pronuncia, ni reconocer la intención positiva de la otra parte. De hecho, constituye una forma de patrocinio negativo.

La misma experiencia podría ser etiquetada con las palabras «Tu comportamiento me recuerda que necesito mantenerme fuerte y controlar mis

recursos para no sentirme herido por tus palabras». Esta afirmación tiene más probabilidades que la anterior de hacer aflorar lo mejor de uno mismo, de modo que pueda aprender algo de la experiencia y reconocer la verdad y la positiva intención de su respuesta emocional, todo ello sin negar la identidad de la otra persona (lo cual, en fin de cuentas, equivaldría a tratarla del mismo modo que ella te ha tratado).

Veamos algunos ejemplos adicionales de nombramientos adecuados:

«Siempre dejo que se aprovechen de mí.» → «Debo demostrar mi fortaleza y marcar límites bien definidos.»

«Odio a mi jefe.» → «Noto que mi jefe no me ve o no me valora.»

«Quiero herirte.» → «Observa mi fuerza.»

Una de las formas más corrientes en que los coaches y los patrocinadores pueden aplicar nombres adecuados, consiste en volver a categorizar las afirmaciones de identidad autonegadoras en otras que aludan a capacidades o a comportamiento. Los juicios de identidad negativos son a menudo el resultado de interpretar como afirmaciones sobre la propia identidad determinados comportamientos, o bien la falta de habilidad para producir determinados resultados. Substituir un juicio de identidad negativo por una afirmación sobre el comportamiento o las habilidades de la persona reduce en gran medida el impacto mental y emocional del comentario sobre ésta.

Supongamos, por poner un ejemplo, que un cliente dice algo parecido a «Soy un fracasado». Su patrocinador puede decirle: «No es que seas un "fracasado", sino que aún no dominas todos los elementos necesarios para el éxito». Como vemos de nuevo, esta afirmación sitúa el juicio de identidad negativo limitador en un marco más positivo y resoluble.

Esta clase de reencuadre puede conseguirse mediante los pasos siguientes:

a) Identificar el juicio de identidad negativo:

Soy _____ (P. ej., «Soy *una carga para los demás*»).

b) Identificar la intención positiva oculta tras el juicio de identidad negativo.

(P. ej., «Cuidar de mí mismo y resolver los problemas por mi cuenta».)

c) Identificar una habilidad o un recurso que falte y que esté implícito en la intención positiva oculta tras el juicio de identidad negativo. En particular, piensa en el marco de las tres energías arquetípicas (fuerza, compasión y humor), así como en la capacidad para estar centrado.

(P. ej., «*Compasión* para cuidar de mí mismo y *fuerza* para resolver los problemas por mi cuenta».)

d) Substituir verbalmente el juicio de identidad negativo por la capacidad o el comportamiento:

Tal vez no es que seas _____

(identidad negativa, p. ej., «una carga para los demás»), *sino que necesitas más* _____

(P. ej., «compasión para cuidar de ti mismo y fuerza para resolver los problemas por tu cuenta».)

En resumen, esta clase de «nombre adecuado» encuadra o reencuadra la experiencia del cliente del modo siguiente:

1. Reconociendo que el cliente es un héroe en su viaje particular.
2. Describiendo cuestiones clave en forma de presencia o ausencia de las tres energías arquetípicas.
3. Reconociendo y atendiendo las intenciones positivas de la primera afirmación o creencia.

Herramientas del patrocinio: patrocinio de cualidades posibles

El patrocinio eficaz implica el reconocimiento y la salvaguarda de cualidades y de características potenciales de otras personas, ayudándolas a superar barreras y a transformar influencias autonegadoras. Esto se consigue en gran medida «estando ahí» para esas personas y comunicando los mensajes fundamentales del patrocinio: «Te veo», «Existes», «Eres valiosa», «Eres única», «Tienes algo que aportar», «Perteneces a este grupo y eres bienvenida».

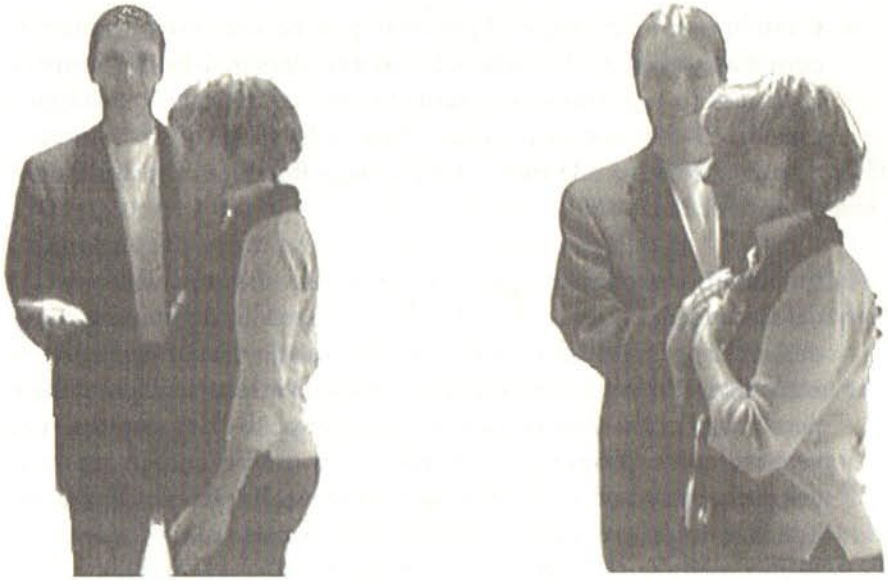
El patrocinio positivo constituye una forma profunda y poderosa de ayudar a los demás a establecer y reforzar recursos y características personales clave. El procedimiento siguiente proporciona a los coaches un medio para convertirse en patrocinadores y «guardianes», y poder ayudar a sus clientes a identificar y reforzar recursos clave que les sirvan de apoyo en su particular «viaje del héroe»:

1. Invita a tu cliente a que trace una línea del tiempo física, y retroceda sobre ella hasta una localización que represente el principio mismo de su vida, justo antes de su concepción. Instrúyele para que entre en contacto con su centro y con la «fuente» de sus recursos.

2. Pídele ahora que elija una característica o un recurso (tales como «fuerza», «compasión» o «humor») que, de haber sido cultivados o preservados durante su vida, ahora más plenamente: a) establecer límites saludables, b) superar barreras, o c) evolucionar de forma más completa.

3. Invítale a crear un símbolo para este recurso o esta característica y pídele que lo comparta contigo. Escucha cuidadosamente desde tu centro y deja que su descripción te «toque». Si fuese necesario, formúlale algunas preguntas hasta que puedas «ver» o sentir la realidad de ese potencial interno de tu cliente de forma auténtica y congruente.

4. Ponte de lado, de forma que formes un ángulo recto con tu cliente, mirando hacia uno de sus lados. Pídele que entre en contacto con su centro o «fuente» y haz tú otro tanto. Cuando hayas establecido contacto con tu propio centro o «fuente» y te sientas en condiciones de conectar congruentemente con tu cliente, así como de sentir sus recursos y sus capacidades, házselo saber ofreciéndole tu mano con la palma hacia arriba. Cuando el cliente esté dispuesto a aceptar tu patrocinio, deberá hacértelo saber a su vez tomando tu mano con las suyas y poniéndosela sobre el corazón. Coloca entonces tu otra mano en la espalda de tu cliente.



El coach extiende su mano con la palma hacia arriba para hacerle saber a su cliente que está centrado y listo para ser su patrocinador. Cuando el cliente está dispuesto a aceptar el patrocinio, se lo hace saber a su coach tomando su mano con las suyas y poniéndosela sobre el corazón. El coach coloca entonces su otra mano en la parte central superior de la espalda de su cliente

5. Pídele a tu cliente que centre su atención en el recurso o la característica que hubiera deseado cultivar o preservar, y que camine sobre la línea del tiempo hasta el presente, re-experimentando los acontecimientos de su vida. Acompáñale a lo largo de la línea, manteniendo tus manos sobre su pecho y su espalda, con tu atención centrada en él y en ese recurso que quisiera haber cultivado o preservado, repitiendo continuamente los mensajes del patrocinio: «Te veo»,

«Existes», «Eres valioso», «Eres único», «Tienes algo que aportar», «Perteneces a este grupo y eres bienvenido».
[Si lo deseas, puedes añadir algunas afirmaciones de creencias potenciadoras con respecto a la característica o al recurso que el cliente desea reforzar, p. ej.: «Tú puedes tener más de ese recurso», «Eres capaz de tener aún más de ese recurso», «Mereces tener más de ese recurso».]

6. Cuando tu cliente llegue al presente y ya no necesite tu patrocinio continuo, apartará la mano que tienes puesta sobre su corazón. Entonces tú retirarás suavemente la mano que tienes puesta en su espalda. El cliente continuará caminando hacia su futuro, permitiendo que el recurso o la característica sigan floreciendo y desarrollándose en él.

7. Finalmente, el cliente llegará a un punto de su futuro sobre la línea del tiempo en el que sentirá que el recurso o la característica se ha desarrollado hasta tal extremo que ha pasado a formar parte de su identidad. Pídele que se detenga en ese punto y gire sobre sí mismo para mirar hacia atrás en su línea del tiempo. Ahora ya puede convertirse en su propio patrocinador para ese potencial. Invítale a encontrar, desde esta localización en su propio futuro, el mensaje que más necesita enviar hacia atrás en su propia vida.

8. Invita a tu cliente a tomar ese mensaje y a volver con él al principio de su línea del tiempo, desde donde repetirá todo el proceso siendo ahora su propio patrocinador y entrando en contacto con ese potencial, colocando sus manos sobre el corazón y avanzando de nuevo sobre la línea del tiempo, difundiendo el mensaje enviado por su propio ser en el futuro. Puedes acompañarle a cierta distancia (andar a su lado, pero sin tocarle). Pídele que avance de nuevo hacia su futuro, y que regrese luego al presente para compartir contigo sus experiencias.

Durante el recorrido por la historia personal del cliente, es importante recordar que el patrocinador no está tratando de ser su terapeuta, su maestro o su «rescatador». El propósito de este proceso no consiste en tratar de cambiar la historia personal del cliente ni en «arreglar» cosas. El único propósito del patrocinador consiste en garantizar que, ocurra lo que ocurra, su

atención permanece centrada en el cliente y en la característica o el recurso deseados. El proceso no trata de cambiar los detalles externos de la historia personal del cliente, sino garantizar que esté en contacto con su propio centro y con sus recursos internos, pase lo que pase en su vida, así como que sepa en cualquier momento que es visto, que existe, que es valioso, que es único, que tiene algo que aportar y que es bienvenido.

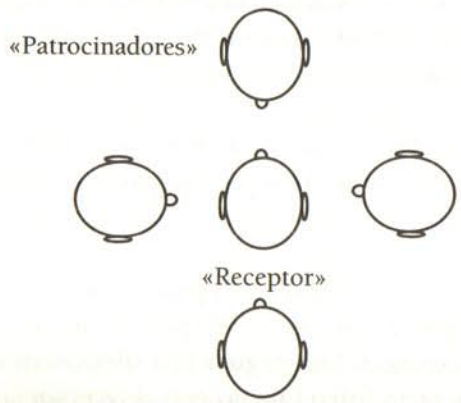
Herramientas del patrocinio: formato del patrocinio en grupo

El patrocinio no tiene por qué provenir únicamente de una persona. De hecho, la experiencia de ser patrocinado queda a menudo intensificada y amplificada cuando procede de todo un grupo o equipo.

El procedimiento descrito a continuación proporciona el medio adecuado para que un grupo de personas puedan actuar como patrocinadoras de diversas creencias clave para otro miembro del grupo.

Nota: Este procedimiento es ideal para grupos de cinco personas, aunque puede ser adaptado para grupos de tamaño distinto.

1. Un miembro del grupo se prestará voluntario como «receptor» y los miembros restantes actuarán como «patrocinadores». Éstos se colocarán alrededor del receptor, uno enfrente, otro detrás, y los dos restantes uno a cada lado.



Los «patrocinadores» forman un grupo alrededor del «receptor»

2. El receptor seleccionará algún cambio positivo en su vida para el que quiera recibir apoyo, o bien algún sueño, proyecto o cualidad o potencial personal que le gustaría recibir o desarrollar. Reflexionará asimismo acerca de los recursos internos que le pudiesen ayudar a alcanzar el estado deseado (es decir, fuerza, compasión y humor).

3. El receptor nombrará a cada uno de los demás miembros del grupo patrocinador para cada una de las creencias necesarias o importantes para establecer la práctica, alcanzar el sueño o desarrollar el potencial. Éstas pueden ser algunas de las creencias comunes:

   Eso es posible.
   Eso es deseable e importante para ti.
   Tú puedes lograrlo.
   Te lo mereces.

   Cada patrocinador deberá estar seguro de poder «ver» y sentir la creencia para la que se le ha pedido que actúe como patrocinador.

4. Uno tras otro, los patrocinadores dirán en voz alta, de forma auténtica y congruente, la creencia que se les ha pedido que patrocinen para el receptor.
   [Cuando todos los patrocinadores hayan verbalizado su correspondiente creencia, pueden ir cambiando de posición (en el sentido de las agujas del reloj) alrededor del receptor, repitiendo su creencia desde otro ángulo. Repetir hasta que cada uno se encuentre de nuevo en su posición inicial.]

5. Acto seguido todos los patrocinadores repetirán sus creencias al mismo tiempo que los demás, en cualquier orden y secuencia que deseen.

6. Finalmente, y tras unos minutos repitiendo los mensajes, cada patrocinador «anclará» el suyo en el receptor tocándole al mismo tiempo que repite su creencia. Luego guardará silencio unos minutos manteniendo el contacto físico (ancla) con el receptor.

A continuación otro miembro del grupo pasa a ocupar el puesto de receptor y se repite el proceso, hasta que todos los miembros que lo componen hayan estado en la posición del receptor.

Una variante de este procedimiento consiste en que cada patrocinador elija (o sea elegido para) comunicar alguno de los mensajes fundamentales del patrocinio:

Eres valioso.
Eres importante/especial/único.
Tienes algo importante que aportar.
Eres bienvenido. Perteneces a este grupo.

Ambos procesos pueden tener un profundo impacto positivo en el «receptor».

Herramientas del patrocinio: recuperación de patrocinadores perdidos

A veces perdemos a personas que han sido patrocinadores importantes para nosotros. Esta pérdida puede ser debida a la muerte, a la separación física o a cambios en las condiciones de vida que obliguen a alguna clase de desconexión. Tal situación puede crear un vacío doloroso en nuestra vida, acarreándonos sentimientos de duelo, abandono, traición, culpa, etc. La pérdida de un patrocinador importante puede incluso crear alguna clase de crisis vital en algunas personas.

Sin embargo, del mismo modo que tenemos mentores internos, podemos también internalizar patrocinadores y aprender a ser nuestros propios autopatrocinadores. El procedimiento descrito a continuación constituye una forma de ayudar a nuestros clientes a recuperar su relación con patrocinadores pasados que, por alguna razón, hayan desaparecido de su vida. Si bien se trata de un proceso sumamente simbólico y metafórico, quienes lo siguen lo encuentran emocionalmente significativo.

1. Identifica una experiencia o situación en la que sientas más la pérdida de un patrocinador pasado.

2. Sepárate de esta experiencia o situación y entra en un estado centrado y con plenitud de recursos, en el que te sientas alineado y en contacto con la «fuente de tus recursos».

3. Elige dos patrocinadores internos para que sean tus «ángeles de la guarda». Selecciona para ello a individuos que hayan sido patrocinadores en alguna etapa pasada de tu vida y que ya no estén físicamente presentes en ella, pero que tú sabes y sientes que siempre serán parte de ti.

4. Vuélvete ligeramente a tu derecha y, utilizando tus manos para ello, esculpe un «holograma» a tamaño real del patrocinador perdido. Crea una representación de esa persona tal como tú la recuerdas cuando era tu patrocinador. Tal vez prefieras crear una representación simbólica. (A veces eso resulta más significativo que una representación anatómicamente precisa.)
   Nota: Si apareciesen recuerdos negativos o dolorosos, colócalos en globos imaginarios y déjalos volar. (Las imágenes irán preferentemente en la superficie del globo; las voces y los sonidos en el interior del mismo.)

5. Cuando hayas terminado la escultura, infúndele simbólicamente al holograma el «soplo de vida» y dale a tu patrocinador la voz que resulte más apropiada.

6. Mira la representación de tu patrocinador que acabas de crear y pregúntale: «¿Cuál es tu regalo para mí?». Colócate en segunda posición con ese patrocinador, metiéndote realmente en su piel, y responde desde su perspectiva a esta pregunta. Crea un símbolo para ese regalo (p. ej., un corazón de oro).

7. Vuelve a la «primera posición» asociándote de nuevo contigo mismo, y responde a la pregunta: «¿Cuál es tu regalo para mí?». Crea un símbolo para tu regalo a ese patrocinador (p. ej., una estilográfica que escribe en muchos colores).

8. Intercambia regalos con el patrocinador del pasado e imagina que pudieses conectar tu corazón con el suyo mediante un hilo de luz plateada.

9. Haz honor al regalo que acabas de recibir de ese patrocinador, encontrando a otras personas presentes en tu vida actual con las que compartirlo. Imagina que vas a compartir ese regalo y que lo vas a mantener vivo en tu comportamiento. Utiliza a tu patrocinador interno como mentor y guardián para ayudarte a compartirlo.

10. Imagina ahora que tu patrocinador del pasado se une a tus dos «ángeles de la guarda» y a los otros patrocinadores internos, recibiendo la bienvenida de todos ellos.

11. Incorpora tu regalo, tu nuevo patrocinador interno y tus otros «ángeles de la guarda», a la situación en la que previamente habías experimentado falta de patrocinio, y observa cómo ha cambiado tu experiencia.

Resumen

El patrocinio implica apoyar a las personas para que crezcan y cambien al nivel de su identidad. El sentido de identidad de la persona se relaciona con su percepción de sí misma, de su función y de su «llamamiento». Ser un patrocinador eficaz implica «estar ahí» para los demás, reconociéndolos y aceptándolos a un nivel profundo, y comunicándoles mensajes tales como «Te veo», «Existes», «Eres valioso», «Eres único», «Tienes algo que aportar», «Perteneces a esta comunidad y eres bienvenido».

La ausencia de patrocinio y el patrocinio negativo ocurren cuando, o bien no se transmiten esos mensajes, o bien lo que la persona recibe es justamente lo contrario del patrocinio, sintiéndose hundida en lugar de apoyada. Cuando la persona siente que no es vista, que no es valorada, que no tiene nada que aportar (o que sus aportaciones no son reconocidas), que puede ser fácilmente substituida y que no pertenece a esa comunidad, su capacidad y su motivación para actuar disminuyen espectacularmente.

Ser un patrocinador eficaz requiere a la vez una fuerte intención interna de apoyar a los demás, y un conjunto único de habilidades personales. Las habilidades del patrocinio incluyen estar centrado e internamente congruente, conectar emocionalmente con los demás, ser curioso y receptivo, nombrar adecuadamente las experiencias del cliente de modo que le ayude

a aflorar lo mejor de sí, e identificar y transformar influencias autonegadoras susceptibles de interferir con el crecimiento personal del cliente.

«Encontrar la fuente de tus recursos» y el «Centrado Activo» son herramientas del patrocinio que ayudan a patrocinadores y clientes por igual a alcanzar un estado de centramiento, alineamiento y congruencia, así como a mantener el sentido de su centro incluso en situaciones difíciles.

Las asociaciones para escuchar implican aprender a escuchar a los demás desde el propio centro de uno mismo, creando y manteniendo un «espacio» desde el que puedan reflexionar y revisar auténticamente situaciones y decisiones importantes en su vida. Las asociaciones para escuchar constituyen asimismo un medio eficaz para estimular el patrocinio mutuo en el seno de grupos y equipos.

Otra forma de estimular el patrocinio mutuo en un grupo de personas consiste en que sus miembros practiquen la búsqueda y el reconocimiento de aquello que observen y les guste en sus compañeros de grupo o equipo. El proceso «veo y siento» crea un entorno en el que los miembros del grupo o del equipo pueden patrocinarse unos a otros buscando y reconociendo lo que aprecian en sus compañeros, tanto en su exterior como en su interior.

Enfrentarse a los retos de la vida puede compararse al «viaje del héroe». Una de las principales tareas del patrocinador consiste en apoyar a los demás a reconocer ese viaje y a realizarlo con éxito. No obstante, lo más frecuente es que cuando el cliente busca ayuda no se sienta precisamente como un héroe, sino más bien como una víctima que busca a alguien que acuda en su ayuda. Es importante que el coach no olvide que el héroe del viaje no es él, sino su cliente. Los Coaches con «C» mayúscula no tratan de servir a sus clientes destruyendo en su lugar a sus demonios ni permitiéndoles quedarse encerrados en su zona de seguridad, sino que actúan como guardianes de los recursos de sus clientes, les ayudan a darse cuenta de que, efectivamente, están inmersos en su particular viaje del héroe, y los ponen en contacto con su llamamiento. El cartografiado del viaje del héroe es un proceso destinado a ayudar al cliente a desvelar y reconocer patrones importantes en su vida, descubriendo y reconociendo el «llamamiento» implícito en toda situación difícil o crisis, y abandonando la mentalidad de «víctima».

Los coaches pueden ayudar a sus clientes a dar los pasos necesarios para iniciar su viaje del héroe personal, colocando los elementos clave de ese viaje sobre una línea del tiempo y atendiendo a las resistencias contrarias al

avance sobre la misma. Ayudando a los clientes a reconocer la intención positiva de sus propias resistencias internas, las interferencias de esta clase pueden ser transformadas para que actúen como «guardianes» con respecto a esa intención positiva, en lugar de seguir operando a modo de impedimentos al progreso.

Para que la persona pueda actuar eficazmente a nivel de su identidad y completar con éxito su viaje del héroe particular, son necesarios diversos recursos o «energías arquetípicas», tales como la fuerza, la compasión y el humor. El «copatrocinio de energías arquetípicas» comporta que patrocinador y cliente vean y reconozcan el uno en el otro estos recursos, aportando de este modo equilibrio y mutua confianza a su interacción.

«Nombrar adecuadamente» constituye una modalidad de reencuadre verbal que permite a los clientes adoptar una perspectiva más positiva de situaciones y acontecimientos, así como aportar lo mejor de sí mismos cambiando el modo en que aquellos fueron «nombrados». Una de las formas más corrientes en que coaches y patrocinadores pueden aplicar esta fórmula consiste en volver a categorizar las afirmaciones de identidad autonegadoras, substituyéndolas por afirmaciones sobre capacidades o comportamiento, lo cual sitúa al juicio de identidad limitador en un marco más participativo y resoluble.

Uno de los objetivos fundamentales del patrocinio consiste en reconocer y salvaguardar las cualidades y las características positivas de los clientes, ayudándoles a superar barreras y a transformar influencias autonegadoras. Eso se consigue en gran medida «estando ahí» para ellos y comunicándoles los mensajes básicos del patrocinio: «Te veo», «Existes», «Eres valioso», «Eres único», «Tienes algo que aportar», «Perteneces a nuestra comunidad y eres bienvenido». Cuando se le brinda al cliente la oportunidad de revisar situaciones comprometidas de su historia personal acompañado del patrocinador adecuado (como sucede en el procedimiento de «Patrocinio de cualidades posibles»), las cualidades y los recursos clave reciben apoyo y salvaguarda, permitiéndole al cliente a) establecer más plenamente demarcaciones saludables y b) evolucionar de forma más completa.

El patrocinio no tiene por qué proceder de una sola persona. De hecho, la experiencia de ser patrocinado es a menudo intensificada o amplificada cuando procede de todo un grupo o equipo. Esto puede conseguirse poniendo a varios miembros del grupo o equipo a actuar como patrocinadores de uno de los miembros para distintas creencias.

A veces perdemos a personas que han sido patrocinadores importantes en nuestra vida, creándose en nosotros un vacío doloroso que puede llevarnos a sentimientos de duelo, abandono, traición y culpa. Del mismo modo que tenemos mentores internos, también podemos internalizar patrocinadores y aprender a ser nuestros propios autopatrocinadores. El procedimiento de «Recuperar patrocinadores perdidos» nos permite ayudar a los clientes a reestablecer su relación con patrocinadores del pasado que ya no están presentes en su vida.

Las herramientas del patrocinio incluyen procedimientos sencillos desde múltiples puntos de vista, pero que también requieren un grado significativo de entrega y presencia por parte del patrocinador, así como cierto nivel de intimidad entre coach y cliente. Si bien muchas de las técnicas descritas en este capítulo deben ser realizadas en un formato de persona a persona, lo cual puede parecer difícil para quienes no sean coaches experimentados, lo cierto es que el patrocinio es algo tan simple como comunicar estos mensajes clave: «Te veo», «Existes», «Eres valioso», «Eres único», «Tienes algo que aportar», «Perteneces a esta comunidad y eres bienvenido».

6

Despertar

El ser humano forma parte de ese todo que denominamos «universo»... una parte limitada en el tiempo y el espacio. En una especie de ilusión óptica de su conciencia, experimenta sus pensamientos y sus sentimientos como si estuviesen separados del resto de ese todo. Esta ilusión es una especie de prisión para nosotros, que nos limita a nuestros deseos personales y al afecto por unas cuantas personas próximas a nosotros. Nuestra tarea debe consistir en liberarnos de esta prisión, expandiendo nuestro círculo de compasión para que abarque a todas las criaturas vivientes y a la naturaleza toda en su belleza.

Albert Einstein

El diccionario Webster define *despertar* como «emerger del sueño», «salir de un estado de indiferencia», o «cobrar plena conciencia, percatarse y apreciar».

Los tiempos de crecimiento y transformación en nuestra vida suelen ir acompañados de esta clase de «despertares». Es como si saliésemos de una especie de sueño, como emerger de un estupor autoimpuesto, o como recuperar la vista después de haber estado ciego. Nuestros mapas mentales de quiénes somos y de lo que es posible en el mundo se amplían, y percibimos las limitaciones anteriores de una forma completamente diferente. En esta clase de experiencia, conseguimos romper el cascarón de nuestra vieja mentalidad y «salir de la caja».

Los resultados del despertar suelen ser una sensación renovada de propósito y sentido, una conciencia expandida y una revitalización física.

El despertar está a menudo asociado con una expansión cognitiva o mental, pero también puede estarlo con el corazón y las emociones. El despertar está frecuentemente relacionado con reconectar con nuestras motivaciones al nivel más profundo. Por consiguiente, el despertar suele acompañar a transiciones importantes en nuestra vida personal o profesional.

«Espíritu» y «campo»

Despertar va más allá del coaching, de la enseñanza, de la tutoría y del patrocinio, abarcando el nivel de la visión, del propósito y del espíritu. Se relaciona con nuestro sentido de algo que trasciende la imagen que tenemos de nosotros mismos, para incluir el sistema mayor del que forman parte funciones, valores, creencias, pensamientos, acciones y sensaciones. Se relaciona con *quién* y *qué* percibimos en el mundo que nos rodea, y atiende a la cuestión de *para quién* o *para qué* (propósito) se ha elegido determinado camino.

En el modelo de Niveles NeuroLógicos utilizamos el término *espiritual* para referirnos a la experiencia subjetiva de formar parte de un sistema mayor o «campo», que va mucho más allá de nosotros mismos y abarca a la familia, a la comunidad y los sistemas globales. Constituye la percepción de lo que el antropólogo y teórico sistémico Gregory Bateson denominó «el patrón que conecta» todas las cosas dentro de un todo mayor. Como individuos, somos subsistemas de este sistema más grande.

El nivel «espiritual» de experiencia está relacionado con lo que podríamos denominar «*Ser con "S" mayúscula*», un sentido del ser que va más allá de la imagen que tenemos de nosotros mismos, de nuestros valores, de nuestras creencias, de nuestros pensamientos, de nuestras acciones y de nuestras sensaciones. Implica nuestra conexión con quién *otro* y con qué *otra cosa* que esté en este sistema que nos envuelve. Es el nivel de conciencia que normalmente nos proporciona ese mayor contexto que da sentido y propósito a nuestra vida.

Las búsquedas espirituales en forma de cumplimiento de la «visión» y de la «misión» y el «propósito» de la vida de uno mismo constituyen la motivación subyacente en algunos de los mayores logros humanos. Muchos de los líderes y genios más importantes de la historia han reconocido la importancia de alguna clase de guía espiritual de esta índole, tanto en su vida como en su trabajo. Albert Einstein, por ejemplo, proclamaba en relación con su trabajo en física: «*Quiero saber cómo creó Dios el mundo. No estoy interesado en tal o cual fenómeno, ni en el espectro de ese o aquel elemento. Lo que me interesa es conocer Sus pensamientos. Lo demás son detalles*».

Según el modelo de Niveles NeuroLógicos, el concepto de lo *espiritual* puede vincularse a eso que Einstein denominaba «pensamientos de Dios».

Neurológicamente, los procesos del nivel espiritual están relacionados con una especie de campo de relaciones entre nuestros sistemas nerviosos y los de los demás, formando algo así como un sistema nervioso colectivo. El resultado de este campo de interacción se denomina a veces «mente» o «espíritu» del grupo, y también «conciencia colectiva». Este campo incluye asimismo los «sistemas nerviosos» o redes de procesamiento de información de otros seres y criaturas, e incluso nuestro entorno. Como lo describiera Gregory Bateson:

> *La mente individual es inmanente, pero no sólo en el cuerpo, sino en canales y mensajes fuera del mismo. Existe una Mente mayor de la que la mente individual no es más que un subsistema. Esta mente superior es comparable a Dios, e incluso es posible que sea a lo que la gente se refiere al decir «Dios», pero lo cierto es que, sea como fuere, es inmanente en el sistema social total interconectado, así como en la ecología planetaria.* (*Pasos hacia una ecología de la mente,* 1972).

La figura del coach como despertador

Bajo muchos aspectos, los coaches, asesores, terapeutas, maestros y líderes son despertadores que abren nuevas perspectivas y posibilidades a clientes, colaboradores y alumnos, ayudándoles a entrar en contacto con esta Mente o campo superior. Despertar a otros implica apoyarlos en su crecimiento al nivel de la visión, de la misión y del espíritu. Quien despierta a otro le apoya proporcionándole contextos y experiencias que hagan aflorar lo mejor de la comprensión y la conciencia de esa persona acerca del propósito, del ser, y del sistema mayor del que forma parte.

Despertar requiere en cierta medida las habilidades de coach, maestro, mentor y patrocinador, pero también tiene otras dimensiones. Es evidente que no se puede despertar a otros si uno mismo aún está dormido, de modo que lo primero que hay que hacer es despertar y mantenerse despierto. El despertador «despierta» a otros a través de su propia integridad y congruencia. El despertador pone a otras personas en contacto con su respectivas misiones y visiones porque él mismo lo está con las suyas.

Otro objetivo clave del despertador consiste en ayudar a los demás a «salir de la caja» en la que se encuentran confinados, rompiendo viejos hábitos y trascendiendo conflictos y dobles lazos.

El gran físico danés Nils Bohr señaló que hay dos clases de verdad, la superficial y la profunda. Según Bohr: «En una verdad superficial, lo opuesto es falso. En una verdad profunda, lo opuesto también es verdadero». Bohr se refería sin duda al concepto de que los elementos físicos básicos, tales como los electrones, son a la vez onda y partícula. El hecho de que los electrones sean ondas de energía no significa que no puedan ser también partículas de materia, incluso aunque ambas cosas sean opuestas.

Lo mismo ocurre con las verdades psicológicas profundas. La belleza y la fealdad, por ejemplo, son verdades profundas. El hecho de que en el mundo exista una gran belleza y esperanza no significa que no pueda ser también feo. Y el hecho de que las personas sean capaces de actuar de forma violenta y horrenda no significa que no puedan también serlo de actos heroicos y de milagros. Los despertadores suelen despertar a otras personas a esta clase de verdad más profunda, y una vez que ya saben que ambos opuestos son verdaderos, pueden elegir dónde colocar su energía, pueden optar entre entregarse a la belleza o perderse en la fealdad.

De hecho, es importante señalar que, a veces, «cuanto mayor es la luz, más grande es la sombra». Cuando las personas tienen algún pequeño despertar espiritual, ven enseguida sombras que antes no percibían, y eso sucede porque la luz es más brillante que antes.

Despertar de este modo acostumbra a ser vivificador, pero no siempre agradable. Así pues, ayudar a otros a despertar requiere habilidad y sensibilidad. Despertar a otras personas implica la aceptación incondicional de quién son y de cómo son, pero, al mismo tiempo, incluye la necesidad de sugerir opciones para la expansión y la evolución. El despertar puede ser gradual o repentino (como en un momento de «epifanía» o revelación instantánea). Despertar conduce a menudo a un aprendizaje en el nivel que Gregory Bateson denominó «Aprendizaje IV», es decir, la creación de algo «completamente nuevo».

Al interactuar con otras personas, las creencias del despertador incluyen las siguientes verdades:

La vida es un vasto misterio con posibilidades increíbles.

Todos estamos inmersos en un viaje juntos a través de la vida y, bajo este aspecto, somos todos iguales.

Toda persona es intrínsecamente valiosa y aceptable tal como es.

Cada cual elige en función de lo que cree alcanzable.

En cualquier situación pasada, nadie hubiera podido responder de forma distinta a como lo hizo.

No obstante, cada cual es libre de responder como quiera en cada momento.

Las personas se limitan el número de opciones disponibles porque ellas mismas, o alguna parte de ellas, están «dormidas».

Si las personas supiesen que son valiosas y aceptables tal como son, podrían percibir más opciones, elegir la mejor y, por consiguiente, ser más libres para evolucionar en cualquier dirección deseada.

El estilo de liderazgo más adecuado para el despertar es el del líder «carismático» o «visionario». Los líderes visionarios tienen un sentido de visión y de misión que les confiere a sus colaboradores un sentido de propósito. Tales líderes constituyen modelos que los demás quieren seguir. Su congruencia y su integridad les ganan el respeto y la confianza de los demás.

No saber

El estado de «no saber» se utiliza en la PNL para el modelado y la búsqueda de información. Quien entra en ese estado trata de abandonar cualquier presunción preexistente, así como de conseguir una visión nueva y no condicionada de determinada situación o experiencia. En otras palabras, trata de «no saber» nada de la situación o de la persona que debe explorar o examinar, para poder de este modo evitar cualquier prejuicio que pudiese teñir su experiencia.

La anécdota siguiente ejemplifica bien el estado de «no saber»:

Un monitor de PNL, un máster en práctica y un modelador de PNL fueron por primera vez en su vida a dar un paseo por el bosque de secoyas de Santa Cruz. Por el camino se encontraron con una babosa amarilla.

–Vaya —dijo el monitor—, en Santa Cruz las babosas son amarillas.

–No necesariamente —respondió el máster—. Lo único que realmente sabemos es que algunas de las babosas de Santa Cruz son amarillas.

A lo que el modelador añadió:

–Bueno, para ser precisos deberíamos decir que existe al menos un camino de un bosque de Santa Cruz, que tiene al menos una babosa que es amarilla, al menos en uno de sus lados.

El estado de «no saber» constituye una estrategia que ha sido tradicionalmente utilizada por numerosas personas excepcionales para producir innovaciones y nuevas perspectivas. Albert Einstein, por ejemplo, afirmaba que muchas de las ideas que componen su teoría de relatividad emergieron porque se formuló a sí mismo preguntas acerca del espacio y del tiempo sin ninguna idea preconcebida, igual que un niño pensaría sobre ello.

El famoso hipnoterapeuta Milton Erickson aseguraba que, cuando trabajaba con un cliente, no sólo dejaba sistemáticamente de lado cualquier presuposición, sino que revisaba sus suposiciones. ¿Tenía el cliente realmente dos ojos? (Podía tener uno de cristal, por ejemplo.) ¿Tenía realmente dos manos? (Si llevaba guantes, una o ambas manos podían ser artificiales.) ¿Lucía su propio pelo? (Podía llevar peluca), y así sucesivamente.

El sanador y maestro de renombre mundial Moshe Feldenkrais aseguraba: *«Comienzo cada caso como si fuese el primero de mi carrera, y me formulo a mí mismo más preguntas de las que ninguno de mis ayudantes o de mis críticos me formulan jamás»*. Al entrar en un estado de «no saber» y comenzar cada caso como si fuera el primero, Feldenkrais (al igual que Erickson) podía estar más consciente y más creativo, tener más contacto con sus pacientes, y evitar caer presa de presuposiciones limitadoras que tal vez al final resultaran incorrectas. Como resultado de todo ello, las personas como Einstein, Erickson o Feldenkrais conseguían avances espectaculares en áreas en las que otros se quedaban empantanados debido a las presuposiciones y suposiciones de su época. Como señalara Feldenkrais: *«Esta modalidad de pensamiento resulta a menudo positiva en situaciones en las que especialistas con mayores conocimientos que los míos han fracasado»*.

Así pues, no saber constituye un poderoso umbral hacia el «despertar», así como una importante habilidad, tanto para los Coaches con «C» mayúscula como para sus clientes, para «salir de la caja».

Nerk-Nerk

Para ayudar a los demás y a uno mismo a alcanzar un estado de «no saber» podemos recurrir a «Nerk-Nerk», personaje ficticio inventado por el formador en PNL Todd Epstein para facilitar el proceso de búsqueda de información y modelado. «Nerk-Nerk» es el nombre de un alienígena imaginario procedente del espacio exterior, dotado del mismo sistema nervioso y de las mismas características físicas que los humanos, pero carente de todas las presuposiciones perceptivas, lingüísticas o culturales de éstos. Nerk-Nerk ha estudiado todas las formas de lenguaje humano y está familiarizado con ellas, pero no puede realizar las supresiones, las generalizaciones y las distorsiones que la mayoría de los humanos suelen hacer cuando se comunican verbalmente entre sí. Nerk-Nerk sólo puede comprender y responder a descripciones e instrucciones basadas en sentidos plenamente especificados.

Epstein utiliza este personaje para facilitar el proceso de entrar en un estado en el que cualquier presuposición o mapa mental previos quedan apartados de la experiencia en curso. Cuando el coach entra en un estado «Nerk-Nerk», trata de abandonar cualquier presuposición existente y obtener una visión nueva y no condicionada de la situación o la experiencia por explorar.

Este estado constituye una habilidad fundamental para los despertadores. Pruébalo tú mismo. Imagina por unos momentos que eres un Nerk-Nerk y examina los objetos que ves a tu alrededor como si nunca antes los hubieses visto. Mira la televisión u observa a la gente interactuando como si fueses un extraterrestre alienígena. ¿A qué prestarías atención? ¿Qué clase de patrones observarías que difiriesen de tu percepción cotidiana?

Si tuvieses que observar o escuchar a tus clientes desde esta perspectiva, ¿qué clase de preguntas les formularías? ¿De qué te percatarías en relación con sus problemas y sus situaciones vitales?

Exteriorización

El estado de «no saber» es parecido al de exteriorización *(uptime)*, en el que todos los canales sensoriales de la persona están sintonizados hacia el exterior. En este estado no hay diálogo interno, ni imaginería ni tensión emocional. Toda la conciencia sensorial está centrada en el entorno externo, en el «aquí y ahora». Tal como se utiliza en la PNL, el concepto de exteriorización fue formulado por los fundadores de la PNL, Richard Bandler y John Grinder. El término procede de la primera terminología informática, en la que «Uptime» significaba que el ordenador estaba entrando datos, y «Downtime» indicaba que la máquina estaba procesando los datos que había recibido.

La exteriorización constituye otro recurso poderoso para el despertar. Constituye básicamente un despertar de los sentidos, que abre la puerta a un despertar más profundo al mundo que nos rodea. Puedes utilizar el procedimiento que explicamos en el apartado siguiente para ayudarte a promover un ancla para el estado de exteriorización, tanto en tus clientes como en ti mismo.

Herramientas del despertador: crear un ancla para la exteriorización

1. Encuentra un lugar, ya sea dentro de casa o al aire libre, donde te puedas sentar o pasear durante un rato disfrutando de cuanto te rodea.

2. Mientras observas tu entorno externo, practica con enfocar y sintonizar tu conciencia de ese entorno con cada uno de tus sistemas sensoriales de representación:
   a) *viendo* las cosas, utilizando tanto la visión panorámica como la visión en detalle para observar los distintos objetos, colores y movimientos de tu entorno;
   b) *sintiendo* la temperatura del aire, las texturas, las formas y la dureza de los objetos que te rodean, así como las sensaciones de tu piel y de tus músculos mientras estás sentado o moviéndote por ese entorno;

   c) *escuchando* las diferencias de tono y procedencia de los diversos sonidos que llegan a ti, así como tu propia respiración y el tono y el *tempo* (rápido, lento) de las voces que escuchas;
   d) *oliendo* el aire y todo cuanto te rodea, observando qué olores son más penetrantes y cuáles más sutiles. Si lo deseas, puedes observar también los cambios de sabor en tu boca.

   Cada vez que accedas a alguno de estos sistemas, bloquea los demás cerrando los ojos y/o tapándote los oídos según proceda en cada caso. Asegúrate de acceder a cada sistema tan completamente como puedas, sin ninguna interferencia de diálogo interno, de imágenes internas o de sentimientos.

3. Toma tu muñeca izquierda con la mano derecha cuando creas que estás listo para acceder a cada uno de estos sistemas sucesivamente, aprieta la mano sobre la muñeca tan fuerte como puedas para acceder por completo al canal sensorial que estés utilizando. Cuanto más veas, oigas, sientas y huelas las experiencias que te rodean, más fuerte tienes que apretarte la muñeca.

4. Comienza sintonizando simultáneamente con los sistemas de representación, de modo que tu atención esté centrada por completo hacia el exterior a través de todos tus canales. Aprieta la muñeca tan fuerte como puedas para conseguirlo.

5. Sigue repitiendo el proceso hasta que no necesites más que apretarte la muñeca para que tu atención comience automáticamente, sin ningún esfuerzo consciente por tu parte, a desplazarse de tu interior hacia el entorno exterior que te rodea.

Acceso al subconsciente

«No saber» y «exteriorización» son estados especiales que ayudan a las personas a obtener acceso a procesos subconscientes. Casi todos los realizadores creativos y con éxito admiten la importancia de esta clase de procesos en su trabajo y en sus logros. Parece ser que, una vez establecidos todos los

circuitos apropiados (como resultado del cuidado, de la guía, del coaching, de la enseñanza, de la tutoría y del patrocinio), el siguiente paso importante consiste en maximizar la competencia inconsciente, apartarse del camino del propio proceso y dejarlo actuar por sí mismo.

Muchas personas creativas aseguran tener sus mejores ideas en momentos en los que no están directamente implicadas en el problema o la cuestión que tratan de resolver, como por ejemplo cuando se están duchando por la mañana. Unas cuantas de estas personas han dicho algo parecido a «Me lleno la cabeza con cuanta información puedo conseguir hasta quedar completamente exhausto y sentir que ya no me cabe nada más, y me voy a dormir. Cuando me despierto, ¡tengo la respuesta!». Mozart describió su proceso creativo para la composición musical como formando parte de un «sueño vívido y agradable». Leonardo da Vinci fue incluso más allá al sugerir ciertos procesos para estimular asociaciones subconscientes sobre la base de mirar fijamente paredes en blanco, o al describir métodos para la producción de estados mentales parecidos a la ensoñación en vigilia.

Está claro que el vínculo entre lo consciente y lo subconsciente constituye un elemento clave para el «despertar». De hecho, una gran parte de la experiencia del despertar implica traer a la conciencia lo que ya conocemos al nivel subconsciente.

Sigmund Freud señaló que «*los procesos mentales son esencialmente inconscientes*», y que «*aquellos que son conscientes son meramente actos aislados y partes de la totalidad de la entidad psíquica*». Freud mantenía que la mayoría de los procesos que tienen lugar en el sistema nervioso ocurren al margen de nuestra percepción consciente. Asegurando que «*la aceptación de los procesos mentales inconscientes representa un paso decisivo hacia una nueva orientación en el mundo y en la ciencia*», afirmaba:

> *Resolvemos pensar en la conciencia o inconsciencia de un proceso mental como una más de sus cualidades, no necesariamente definitiva... Todo proceso pertenece en primer lugar al sistema psíquico inconsciente desde el cual puede, bajo determinadas circunstancias, avanzar hacia el sistema consciente.*

Las personas que demuestran maestría o excelencia en este mundo gozan de una relación de alta calidad entre el consciente y el subconsciente. Encuentran continuamente formas de expandir y desarrollar la calidad de esta relación entre esta pequeña porción que denominamos «conciencia» y la inmensidad del subconsciente. La conciencia se nutre de esta unidad mayor o subconsciente, afectando a la calidad de la relación entre ambos. Quienes experimentan la maestría comprenden también que esta relación constituye un proceso en marcha, una evolución que se expande con el paso del tiempo.

Desarrollar la calidad de la relación entre consciente y subconsciente implica equilibrio entre práctica y espontaneidad. A veces es importante para nuestro objetivo «carecer de objetivo». Llega un momento en todo aprendizaje en el que todo cuanto tenemos que hacer es actuar de forma completamente espontánea. En este momento ya no hay reflexión, sino tan sólo el bucle sistémico entre las mentes consciente y subconsciente, y entre nosotros y el mundo exterior.

En las artes marciales como el Aikido, por ejemplo, te subes al tatami y practicas y practicas. Luego, cuando estás ante un oponente, no te paras a hablar contigo mismo o a pensar lo que estás haciendo. Ni siquiera te planteas de antemano qué maniobra vas a realizar. Realmente no sabes qué vas a hacer con tu oponente hasta que interactúas con él, porque estás inmerso en una danza con el mundo exterior.

Gregory Bateson señaló que un maestro sabe cuándo debe utilizar el «pensamiento amarrado» de la mente consciente cognitiva, y cuándo debe usar el «pensamiento suelto» de la mente subconsciente, más creativa. Milton Erickson, maestro de maestros en hipnoterapia, utilizaba la metáfora del caballo y su jinete para describir la interacción entre las mentes consciente y subconsciente, asimilando el jinete a la primera y el caballo a la segunda. Sin duda alguna, quien haya montado sabrá por propia experiencia lo que sucede cuando el jinete quiere ir en una dirección y el caballo en otra. Ninguno de los dos alcanza fácilmente su destino, y lograrlo requiere mucho tiempo y un gran dispendio de energía.

Es, pues, importante disponer de estrategias y métodos para desarrollar continuamente esta relación entre nuestros procesos conscientes y subconscientes. La meditación, la oración y la autohipnosis son algunos de estos métodos. Se trata de procesos que requieren que toda la unidad mental participe de forma completa y honrada, como diría Gregory Bateson.

Los estados de meditación, oración y autohipnosis se asemejan a los de «no saber» y «exteriorización» en la medida en que se caracterizan por:

a. La utilización de la visión periférica (en oposición a la frontal).
b. Atención centrada en los sonidos externos (ausencia de diálogo interno).
c. Fisiología relajada (ningún exceso de tensión emocional o física).

Al parecer, éstas son las cualidades clave para crear el puente entre la conciencia y el subconsciente.

La ensoñación constituye un estado alterado o «diferente del estado consciente», que puede ser también utilizado para expandir los procesos de pensamiento y aprendizaje, así como para revisar la información existente e integrar nueva información. Podemos utilizar los sueños para revisar el día transcurrido con la intención de explorar qué aspectos de ese día han funcionado bien y cuáles quisiéramos cambiar en el futuro. Los sueños pueden ser empleados para buscar respuestas a las preguntas, a los retos o a las opciones a que nos enfrentemos. El subconsciente no piensa en términos literales o materiales, sino en términos de relaciones, patrones y patrones de relaciones. Lo que la mente subconsciente ofrece a la mente consciente durante el sueño es metafórico. Por consiguiente, la mejor estrategia consiste en aceptar los sueños como metáforas y confiar en comprender la enseñanza implícita.

Herramientas del despertador: sueño activo

El *sueño activo* es otra de las herramientas para el despertar, diseñada por Judith DeLozier, formadora y creadora en PNL con una larga trayectoria profesional a sus espaldas, e inspirada por ciertos grupos de nativos americanos. El sueño activo es un proceso que implica marcarse un objetivo que alcanzar durante el sueño nocturno o la ensoñación diurna. Ese objetivo puede ser obtener una respuesta, resolver un problema, tomar una decisión, recabar más información, comprender mejor algo, etc. Por ejemplo, una persona puede decir: «Quiero soñar en algo de lo que pueda desprenderme de forma ecológica y segura». Esa intención actuará como filtro o guía para los procesos subconscientes.

Las respuestas así obtenidas pueden ser literales o simbólicas. Puede que a la mañana siguiente esa misma persona se despierte diciéndose: «Ya va siendo hora de que me olvide de la rabia que he estado guardando acerca de esa relación que acabó hace cinco años», mientras que otra tal vez se descubra a sí misma fantaseando acerca de las hojas que caen de los árboles mientras pasea por el parque. Quizá no tenga una comprensión consciente de lo que esas hojas representan, pero aún así se sentirá mejor y más aliviada.

Otra manera de explorar los símbolos consiste en ponerse en «segunda posición» con ellos, imaginando, por ejemplo, que somos esas hojas que caen. Eso nos permite explorar la relación entre el símbolo y la intención original.

El ejercicio siguiente permite ayudar a los clientes a aplicar la práctica del sueño activo para incrementar la interacción entre sus procesos conscientes e inconscientes, y obtener de este modo una visión más profunda y amplia de ese proyecto, problema o transición en que están implicados.

Ejercicio de sueño activo

1. Coloca una «intención» en el fondo de tu mente, por ejemplo, esa decisión que tienes que tomar, ese problema que quieres resolver, esa cuestión para la que deseas ser más creativo, ese asunto sobre el que quieres obtener más información, etc.

2. Créate un estado de «no saber» o de «exteriorización» haciendo lo siguiente:

   a. Utilizando únicamente la visión periférica en lugar de la frontal.
   b. Concentrando tu oído en los sonidos externos (apaga el diálogo interno).
   c. Estableciendo una fisiología relajada (ningún exceso de tensión física o emocional).

3. Manteniendo este mismo estado, sal a dar un paseo de diez minutos. Mientras caminas, observa qué es lo que parece «saltar» hacia ti, o qué es lo que llama tu atención (p. ej., un árbol, la hierba, el viento, el canto de un pájaro, etc.).

4. A medida que estos fenómenos vayan manifestándose (pueden ser más de uno), entra en segunda posición con cada símbolo u objeto. ¿Cuáles son sus características? ¿Cuáles serían tus atributos si fueses

un árbol, por ejemplo? Probablemente el tiempo sería distinto, la velocidad con que los objetos y las personas se mueven a tu alrededor sería diferente, serías fijo en la base y móvil en la copa, etc.

5. Pertrechado de todo el conocimiento y de las características que has descubierto tomando una segunda posición con ese objeto o ese símbolo, entra ahora en la tercera posición, o metaposición, con respecto a tu intención original. Explora las novedades, los datos o los esclarecimientos que surjan con respecto a tu intención original.

Herramientas del despertador: despertar a la libertad

Despertar es el objetivo de numerosas disciplinas y prácticas espirituales. Los discípulos del budismo zen, por ejemplo, interactúan con su maestro, que les asigna *koans* y los ayuda a liberarse del pensamiento y de la conciencia convencionales. Un *koan* (palabra que significa literalmente «caso público») consiste en un tema para la meditación, empleado por los maestros zen para ayudar a sus discípulos a trascender las barreras de la «mente consciente» y racional y alcanzar la iluminación. Por ejemplo, un monje le preguntó a Dongshan: «¿Quién es Buda?», y recibió la siguiente respuesta del maestro: «Tres *jin* de lino». Meditando sobre *koans* de esta índole no racional, los discípulos zen abren su mente a otras modalidades de pensamiento, intuición, e inspiración.

La «resolución» de un *koan* constituye un ejemplo clásico del dicho famoso de Einstein de que «no es posible resolver un problema con la misma modalidad (o nivel) de pensamiento que lo crea». La «solución» del *koan* implica «saltar» de nivel lógico, pensar «fuera de la caja». Cuando eso llega a ocurrir, el *koan* deja de ser una fuente de angustia para convertirse en un estímulo para la creatividad y la «iluminación».

El antropólogo Gregory Bateson aseguraba que resolver un *koan* tiene mucho en común con tratar con los dobles lazos psicológicos. El «doble lazo» es una situación en la que parece no haber posibilidad de una respuesta adecuada: cualquier respuesta o acción que elijamos será «mala». Bateson postula que esta clase de situaciones constituyen un factor clave para el desarrollo de enfermedades mentales, pero que también pueden ser

la fuente de una gran creatividad y conciencia, a condición de que la persona pueda cambiar al nivel adecuado de pensamiento y percepción.

A modo de ejemplo, Bateson solía citar una práctica común en la disciplina zen. El maestro toma un bastón y, colocándolo sobre la cabeza de uno de sus discípulos, anuncia: «Si dices que este bastón es real, te pegaré en la cabeza con él. Si dices que este bastón no es real, te pegaré en la cabeza con él. ¿Es real o no es real?». Mientras el discípulo permanezca en el mismo nivel de pensamiento que el maestro ha utilizado para crear el doble lazo, estará atrapado. Pero si simplemente alarga la mano y agarra el bastón, o se pone a cantar, o coge su propio bastón y se pone a hacer con él esgrima con su maestro, etc., habrá trascendido el doble lazo y cambiado el contexto de la relación. Ése es el nivel de aprendizaje que Bateson denominó «Aprendizaje III». (Esta clase de proceso podría incluso conducir al Aprendizaje IV.)

Las prácticas de budismo zen, así como su énfasis en incrementar la percepción, expandir la conciencia y desafiar las presuposiciones y la limitación de nuestros procesos de pensamiento, nos proporcionan una comprensión muy útil del proceso de «despertar». Veamos a continuación un ejercicio a tal efecto, inspirado por el formador y creador de PNL Richard Clarke, quien ha combinado sus más de treinta años de disciplina zen con la PNL como elemento clave de su práctica profesional como coach.

Despertar a la libertad: procedimiento

Antes de comenzar este procedimiento, el (coach) despertador debe colocarse en un estado de completa e incondicional aceptación de la identidad y el «espíritu» de su cliente.

1. Pídele a tu cliente que reflexione sobre algún patrón no deseado o improductivo en su vida. Observa la estructura básica de ese patrón. (Por ejemplo, esa persona puede estar pensando: «Esto va a ser igual que las otras veces que he tratado de introducir algún cambio en mi vida. Estoy seguro de ello. No va a funcionar y me sentiré de nuevo impotente. Con los antecedentes familiares que tengo, ¿qué otra cosa cabría esperar?».) Instruye a tu cliente para que recuerde tantos ejemplos como pueda de ese patrón, de las consecuencias del mismo, y del modo en que ha afectado a su vida.

a. Pregúntale cómo sería su vida si en el futuro pudiese estar liberado de ese patrón, que reflexione acerca de cómo sería su vida si ese patrón ya no estuviera presente en ella.
b. Luego pídele que reflexione en lo que ese patrón está haciendo por él, es decir, cómo influiría en su vida la continuación de ese patrón.

Mientras estés hablando con tu cliente de todas estas cuestiones, recuerda mantenerte en un estado de completa e incondicional aceptación de su identidad de y del «espíritu» de sus respuestas.

2. Ahora dile, con voz y actitud respetuosas: «Eres libre... de modo que *podrías* continuar haciendo/pensando/creyendo eso toda la vida. Hagas lo que hagas, continuarás siendo un ser humano aceptable. Tal como eres está bien, y así seguirá siendo tanto si cambias algo en tu vida como si no. Y eres libre... de modo que realmente *podrías* continuar con este patrón y todo estaría bien, pero... ¿por qué?».

3. Pídele a tu cliente que considere esta pregunta sincera y detenidamente. Observa su respuesta interna y compártela con él. Normalmente, esta respuesta hará aflorar otras creencias relacionadas con el patrón o con el propio cliente. (Puede que te diga, por ejemplo: «He sido así durante tanto tiempo, que no espero poder cambiar tan fácilmente. Además, voy a toparme con resistencias por parte de mi familia/compañeros de trabajo/jefe a cada paso».)

4. Centrando ahora tu atención sobre esta respuesta, repite tus comentarios del punto 2, recordándole de nuevo a tu cliente: «Eres libre... de modo que realmente podrías continuar con *esta* respuesta y todo estaría perfectamente, pero... ¿por qué?».

5. Pídele de nuevo que considere esta pregunta sincera y detenidamente. Observa su respuesta interna y compártela con él.

6. Repite este proceso unas cuantas veces, recordándole en cada ocasión a tu cliente: «Eres libre... de modo que realmente *podrías* continuar con esta respuesta y todo estaría bien, pero... ¿por qué?».

Tras varias repeticiones, el cliente irá trascendiendo rápidamente sus justificaciones típicas con respecto a la cuestión, e irá profundizando cada vez más en el patrón y comprendiéndolo mejor. Finalmente, de pronto se descubrirá a sí mismo «fuera de la caja» de sus patrones de pensamiento habituales, libre de viejas creencias y presuposiciones, y dotado de una nueva percepción en áreas en las que realmente puede elegir.

El coach no «empuja» en ningún momento al cliente, sino que le invita simplemente a confrontar su mapa del mundo de forma cada vez más profunda, haciendo descubrimientos que antes no hubiesen sido posibles. Por consiguiente, es sumamente importante que cuando el coach pregunta «pero... ¿por qué?», sea genuinamente curioso y receptivo, y acepte de forma incondicional a su cliente y a cuanto éste tenga que decir.

Dobles lazos

En la sección anterior he mencionado el concepto de doble lazo. Un doble lazo es esencialmente una situación de «no ganar», es decir, en la que «te equivocas si dices que sí, te equivocas si dices que no». Según Gregory Bateson, a quien debemos inicialmente el concepto de doble lazo, estos dilemas están en la raíz tanto de la creatividad como de la confusión emocional. La diferencia estriba en si uno es o no capaz de reconocer y trascender el atolladero de forma adecuada.

La estructura básica del doble lazo es la siguiente:

> Si *no haces* A, no (sobrevivirás, estarás seguro, te divertirás, te sentirás bien como persona, etc.). Pero si *haces* A, *tampoco* (sobrevivirás, estarás seguro, te divertirás, te sentirás bien como persona, etc.).

Los juicios a las brujas de Salem son un ejemplo clásico de esta clase de situación. Al parecer, una de las pruebas para determinar si una acusada era bruja o no consistía en atarla y arrojarla viva al agua. Si flotaba y sobrevivía estaba claro que era una bruja, con lo cual se la condenaba a muerte y se la ejecutaba. Si se hundía y se ahogaba, quedaba absuelta de la sospecha de brujería, aunque, evidentemente, también moría.

No es nada raro que los clientes sientan que se encuentran en una especie de «juicio» de esta índole. Aunque sin duda menos espectaculares, en la

vida cotidiana se producen frecuentemente dobles lazos. Pongamos como ejemplo el marido que le pregunta a su esposa lo que piensa de tal o cual asunto, y ella le responde agriamente que «eso no es asunto suyo». De no haber preguntado, su esposa le hubiera criticado por «no importarle» su opinión. La incapacidad del marido para extraer el significado de cada uno de los dos mensajes y responder adecuadamente le hace sentirse inadecuado como marido.

Los negocios no son inmunes a esta clase de situaciones. Pongamos como ejemplo el caso de esa persona cuya carga de trabajo se ha hecho tan grande que ya no la puede manejar. Hacer una parte de ese trabajo significa dejar la otra sin hacer. Pero si la lleva a cabo, es la primera la que queda sin hacer. Haga lo que haga, no está cumpliendo con su cometido.

Otro doble lazo corriente en el mundo de los negocios se relaciona con el proceso de «reducción». El gerente, enfrentado a la coyuntura de tener que prescindir de personas de su organización, se ve a menudo atrapado en el atolladero de querer que tanto su gente como su negocio tengan «éxito». Si reduce el personal, quienes se queden sin empleo se quedan sin ingresos, pueden perder su casa, etc., con lo cual el gerente no habrá logrado su objetivo de que quienes trabajan para él tengan «éxito». Si, por el contrario, no reduce la plantilla, el negocio puede verse comprometido e incluso quebrar; en otras palabras, no tener «éxito». El gerente se encuentra por lo tanto en el atolladero de fallar con respecto a sus empleados o de fallarle a la empresa.

Los dobles lazos más intensos ocurren en el contexto de las relaciones interpersonales significativas. A menudo implican lo que parece ser una lucha de poder en la que una persona está «patrocinando negativamente» a otra, o tratando de «hacerla quedar mal».

Como ejemplo de tal situación, Bateson cita el caso de un muchacho que había estado hospitalizado con diagnóstico de «esquizofrenia». Tras pasar algún tiempo en el hospital, el chico se había estabilizado lo suficiente como para recibir visitas. Un día fue a verle su madre. Al estar frente a él, la madre le preguntó: «¿No vas a darle un abrazo a tu madre?». Cumplidamente, el muchacho puso los brazos alrededor de su madre. Sin embargo, al tratar de besarla, ésta se puso visiblemente rígida, claramente incómoda por el contacto físico. Respondiendo al mensaje no verbal de su madre, el chico apartó confuso los brazos, ante lo cual su madre volvió a la carga preguntándole: «¿Qué pasa? ¿Es que no quieres a tu madre?». Más confuso e incómodo aún que antes, el muchacho se puso tenso y apartó la mirada, ante lo cuál la madre le espetó: «Tienes que aprender a controlar tus emociones». La interacción continuó de esta guisa, con la ansiedad del muchacho aumentando por momentos, hasta que estalló en un episodio violento que requirió que tuviese que ser físicamente reducido.

Aunque no se trate de una situación tan dramática como la de las brujas de Salem, están presentes en ella todos los ingredientes de un doble lazo. El primer mensaje es: «Si no me abrazas es porque no me quieres (y por consiguiente no tendrás mi aprobación)». Sin embargo, el segundo mensaje es: «Si me abrazas, me harás sentir incómoda y me apartaré (y por consiguiente no tendrás mi aprobación)».

En este caso hay también un tercer mensaje en relación con la reacción del muchacho ante el dilema. El comentario de que «tienes que aprender a controlar tus emociones» implica que la fuente del problema está en la incapacidad del hijo para controlar sus emociones, en lugar de estarlo en la incongruencia de la madre. La implicación consiste en: «El hecho de que te sientas confundido significa que algo va mal en *ti*. Tú eres la causa del problema/confusión/etc.».

Ese tercer mensaje parece ser una parte importante del patrón de doble lazo. La otra persona interpreta la incomodidad o la confusión del individuo como una señal de 1) incompetencia, o de 2) intención negativa procedente de una posición de poder de la persona atrapada en el doble lazo (inversión de la realidad). También, de forma muy frecuente, el tercer mensaje atañe al nivel de la identidad y constituye esencialmente un mensaje de «patrocinio negativo», siendo su implicación la de que la confusión en que se ve sumido el individuo es una prueba evidente de su defecto a ese nivel, es decir, que la ansiedad por encontrarse en un doble lazo es una señal del carácter defectuoso de quien la experimenta. Es quizás ese tercer aspecto del doble lazo el que lo hace más emocionalmente intolerable.

Herramientas del despertador: trascender los dobles lazos

Estar atrapado en un doble lazo se parece mucho a tener una pesadilla. Se ha dicho que para escapar del peligro que nos persigue en un mal sueño podemos hacer muchas cosas: correr, ocultarnos, pedir ayuda, e incluso —puesto que en los sueños todo es posible— hacer cosas tales como volar,

cambiar de forma, etc. No obstante, para las pesadillas sólo existe una solución real: despertar.

Los formadores y creadores de PNL Tim Hallbom y Suzi Smith sugieren la práctica de tomar *múltiples «metaposiciones»* como forma de ayudar a los clientes a «despertar» de los dobles lazos en que se sienten atrapados. Tomar una «metaposición» implica pasar a lo que hemos descrito como «tercera posición», es decir, disociarse de uno mismo y adoptar sobre nuestra situación actual la perspectiva de un observador. Este cambio de perspectiva se ve asimismo facilitado por el uso de un lenguaje en «tercera persona» (ella, él, ellas, ellos, etc.) al describirse a uno mismo y a las demás personas implicadas en la interacción. Habitualmente, la intensidad emocional asociada con la situación se ve inmediatamente reducida si somos capaces de cambiar de posición perceptiva.

Sin embargo, y habida cuenta de la naturaleza multinivel de los dobles lazos, la disociación simple no siempre es suficiente. A menudo, tratar con un doble lazo requiere la capacidad de manejar asociaciones triples (observarse a uno mismo observándose a sí mismo) o cuádruples (observarse a uno mismo mientras se observa a sí mismo observándose a sí mismo). Si fuera necesario, el proceso puede aún extenderse más puesto que el número de metaposiciones es ilimitado. Cada nivel de disociación no solamente distancia progresivamente a la persona de la intensidad emocional de la situación, sino que también le permite tomar una perspectiva más amplia y más sabia.

Para ayudar a los clientes a utilizar este método de liberación de los dobles lazos y descubrir nuevas opciones, puedes proponerles que sigan estas instrucciones:

1. Evoca alguna situación en la que te hayas sentido atrapado en un doble lazo.

2. Imagina que puedes flotar fuera de tu cuerpo hasta un punto situado por encima de ti mismo, de modo que te estés viendo a ti y a la(s) otra(s) persona(s) implicada(s) en la interacción. Míralas interactuar «ahí abajo» como si fueses un observador neutral. Observa qué nueva percepción, qué comprensiones y qué aprendizajes obtienes desde esta perspectiva.

3. Imagina ahora que puedes colocarte detrás de esta perspectiva de «observador», y que puedes verte a ti mismo observándote a ti mismo y al (los) otro(s) en esa situación «de ahí». Observa igualmente qué nueva percepción, qué comprensiones y qué aprendizajes obtienes desde esta otra perspectiva.

4. Repite el paso anterior varias veces con cada nueva posición de observador que puedas imaginar. Tal vez te descubras a ti mismo llegando a alguna clase de perspectiva y conciencia «espiritual», que te aporten una sensación de sabiduría y paz interior. ¿Cuáles serían los «pensamientos de Dios» con respecto a esta situación?

5. Retrocede ahora hasta la situación original, pasando por cada una de las diferentes perspectivas que has ido tomando y llevando contigo las percepciones, las comprensiones y las enseñanzas obtenidas en cada una de ellas. Tu experiencia debería ser ahora muy diferente cuando te asocies de nuevo al recuerdo de esa situación de doble lazo pasada.

Herramientas del despertador: creación de dobles lazos positivos

Como ya he mencionado anteriormente, los dobles lazos más difíciles comparten la característica de incluir una serie de mensajes de patrocinio negativo tales como «Mal si lo haces», «Mal si no lo haces» y «Mal si no puedes decidir», lo cual tiende a producir exactamente lo contrario que el despertar. En lugar de obtener «percepción, conciencia y apreciación plenas», la persona atrapada en el doble lazo se siente confundida, atascada y disminuida.

Una forma de generar antídotos para los dobles lazos consiste en crear una situación en la que esa misma persona reciba múltiples mensajes de patrocinio positivo, es decir, que le aseguren que «Bien si lo haces», «Bien si no lo haces» y que «No pasa nada si no decides», todo lo cual crea lo que podríamos denominar un «doble lazo positivo», una situación de «no perder» en la que, suceda lo que suceda, la persona es validada y apoyada al nivel de la identidad.

De forma parecida a lo que ocurre con el procedimiento de Despertar a la Libertad, esta clase de apoyo permite a la persona diferenciar entre identidad y comportamiento, «salir de la caja» de la modalidad de pensamiento asociada al problema y reflexionar sinceramente sobre sus creencias, sus presunciones y sus opciones con respecto a la situación.

Una de las claves del «despertar a la libertad» y del «doble lazo positivo», así como del manejo de dobles lazos en general, consiste en ayudar al cliente a experimentar el principio de verdad profunda de Nils Bohr, el concepto de que en una verdad profunda lo opuesto es igualmente cierto. La percepción de la verdad profunda conlleva una mayor sensación de sabiduría y capacidad de elección. El objetivo de crear un doble lazo positivo consiste en ayudar al cliente a percatarse de esta clase de verdades profundas, tanto respecto de sí mismos como de sus patrones de comportamiento.

El doble lazo positivo constituye una herramienta útil para el despertar en muchas clases de situación. El proceso descrito a continuación para crear un doble lazo positivo consiste en transmitir al cliente una combinación de mensajes de patrocinio positivo. Si bien puede realizarse mediante una única persona que transmite los mensajes al cliente, resulta más fácil hacerlo en un grupo de cuatro personas.

1. Pídele a tu cliente que identifique un patrón de comportamiento con el que se sienta atascado o indeciso. Puede ser tanto deseado como indeseado (p. ej., poner excusas para hacer algo, escribir un libro, cambiar de empleo, romper una relación, etc.).

2. Las personas A y B se ponen una a cada lado del cliente y repiten una y otra vez los siguientes comentarios:
   Persona A: «Estás bien si lo haces».
   Persona B: «Estás bien si no lo haces».
   Personas A y B: «Estás bien si no decides».

3. Simultáneamente, la persona C va repitiendo:
   «Tu vida y tus acciones tienen un propósito mayor».
   «Tienes la capacidad de tomar buenas decisiones».
   «Puedes confiar en tu ser mayor y en tu subconsciente».
   «Serás guiado para tomar la mejor opción».
   «Tienes capacidad para tratar eficazmente con los retos de la vida».
   «Puedes ser fuerte, compasivo y bromista».
   «Puedes aprender. Hay algo importante que aprender».

Observa que el énfasis de los mensajes de A y B están en «*Estás* bien», no en «*Está* bien». Decir que «(Tú) *estás* bien» tanto si pones excusas como si no las pones, es muy distinto a decir que «*Está* bien» tanto si pones excusas como si no las pones. El verbo en tercera persona implica un juicio generalizado sobre el comportamiento del individuo, más que un mensaje sobre su identidad. El punto crítico del ejercicio consiste en enfatizar que, pase lo que pase, el cliente va a estar bien al nivel de la identidad. Eso le ayudará a separar su identidad del comportamiento en cuestión, brindándole la oportunidad de elegir libremente.

El tercer grupo de mensajes le ayuda a recordar los recursos y las creencias clave que pueden contribuir a que tome decisiones eficaces y encuentre su camino.

Los clientes que han realizado este proceso comentan a menudo que el primer grupo de mensajes básicamente neutraliza los conflictos y las luchas internas, mientras que el segundo grupo les ayuda a encontrar los recursos necesarios para tomar la decisión adecuada y resolver la cuestión de forma sabia y ecológica.

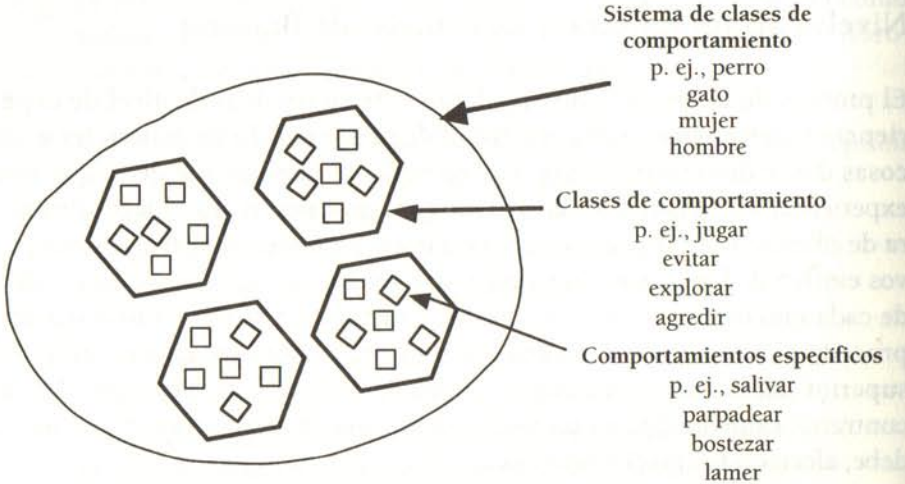
Niveles de aprendizaje y de cambio, de Bateson

El proceso de despertar consiste claramente en cambiar de nivel de experiencia y percepción. Las personas hablan a menudo de responder a las cosas desde diferentes *niveles*. Por ejemplo, alguien puede decir que una experiencia fue negativa a cierto nivel, pero positiva en otro. En la estructura de nuestro cerebro, en nuestro lenguaje y en nuestros sistemas perceptivos existen de forma natural jerarquías o niveles de experiencia. La función de cada uno de estos niveles consiste en organizar y dirigir la información procedente del nivel inmediatamente inferior. Cambiar algo en un nivel superior implica necesariamente cambios en los niveles inferiores. Por el contrario, cambiar algo en un nivel inferior puede, pero no necesariamente debe, afectar a los niveles superiores.

El antropólogo Gregory Bateson (1973) identificó cuatro niveles básicos de aprendizaje y cambio, cada uno de ellos más abstracto que el inme-

diatamente inferior, pero todos ellos con un gran impacto sobre el individuo. Bateson propuso su categoría de «niveles lógicos» basándose en la teoría matemática de tipos lógicos de Bertrand Russell (véase Apéndice). Cada uno de los niveles lógicos de Bateson funciona realizando correcciones y perfeccionamientos en el nivel inmediatamente inferior. Según Bateson:

> *El Aprendizaje 0 se caracteriza por la especificidad de la respuesta [es decir, un comportamiento específico para cada entorno específico] que, adecuada o inadecuada, no está sujeta a corrección.*
>
> *El Aprendizaje I implica un cambio en la especificidad de la respuesta mediante corrección de errores de elección dentro de un conjunto de alternativas.*
>
> *El Aprendizaje II implica un cambio en el proceso de Aprendizaje I, p. ej., un cambio correctivo en el conjunto de alternativas entre las que se elige, o bien un cambio en la forma de puntuar la secuencia.*
>
> *El Aprendizaje III implica un cambio en el proceso de Aprendizaje II, p. ej., un cambio correctivo en el sistema de conjuntos de alternativas entre las que se elige.*



Diferentes niveles de aprendizaje en relación con diferentes niveles de comportamiento

Como ejemplo, veamos el caso de Pavlov y sus perros. Pavlov descubrió que, tocando repetidamente un timbre cada vez que les daba de comer, podía condicionar a sus perros para que salivaran al escucharlo. Los perros aprendieron a asociar el sonido del timbre con la comida. Bien pronto, todo cuanto Pavlov tenía que hacer era tocar el timbre para que, aun sin haber comida de por medio, los perros salivaran motivados por el sonido que habían asociado al alimento.

De acuerdo al modelo de niveles de aprendizaje de Bateson, el acto inicial de los perros de salivar al recibir comida es un caso de *Aprendizaje 0*. Se trata de una respuesta instintiva, preprogramada, heredada, y difícil —por no decir imposible— de suprimir.

Aprender a extender la reacción de salivar a partir de la vista y el olor de la comida hasta el sonido del timbre constituye un ejemplo de *Aprendizaje I*. A través de la repetición y del refuerzo, el perro aprende a asociar la respuesta específica de salivar (a diferencia de otras respuestas tales como bostezar, lamer, parpadear, etc.) con el estímulo igualmente específico de determinado timbre.

El *Aprendizaje II* implicaría un cambio en el «*conjunto* de alternativas entre las que se elige», lo cual significaría que, una vez que el perro hubiese aprendido a salivar al oír el sonido del timbre, tendría que cambiar esa respuesta por algo completamente diferente, como por ejemplo ladrar o salir huyendo al oír el timbre (a diferencia de incrementar o reducir simplemente el grado de salivación). Salivar forma parte del grupo de comportamientos relacionados con «comer». Otros grupos de alternativas serían «jugar», «evitar», «explorar» o «agredir». Cualquier cambio a este nivel implicaría obviamente algo más complejo que el Aprendizaje I.

El *Aprendizaje III* implicaría un cambio aún mayor. Bateson afirma que sería «un cambio en el sistema de conjuntos de alternativas entre las que se elige». Un perro, por ejemplo, es un «sistema» de conjuntos de alternativas. Otros animales (gatos, pájaros, humanos, lobos, etc.) constituyen sistemas distintos. Para lograr el Aprendizaje III, los perros de Pavlov tendrían que cambiar de repente de un comportamiento «perruno» a otro «gatuno» (maullar, subirse a los árboles, etc.) al sonar el timbre. Por supuesto, eso resultaría bastante difícil y, como señaló Bateson, prácticamente imposible para los individuos adultos de la mayoría de las especies (aunque imitar a otros animales como gatos, perros y pájaros constituya un pasatiempo normal y habitual para las crías humanas).

Así pues, dentro del modelo de niveles de Bateson, el simple reflejo mecánico sería un caso de «aprendizaje cero». Los procesos de *Aprendizaje 0* pueden incluir asimismo hábitos, adicciones y otros comportamientos aparentemente fijos e inmutables. El Aprendizaje 0 es un estado corriente en muchas personas y organizaciones. Gran parte de nuestros comportamientos acaban convirtiéndose en hábitos inconscientes, y tan incorporados que nos hacen difícil adaptarnos y ajustarnos eficazmente a los cambios en el mundo que nos rodea. Eso suele conducir al atasco, a la resistencia, a la complacencia y a la ineficacia.

El condicionamiento del comportamiento, el aprendizaje psicomotor, una nueva ingeniería de procesos o la mejora continua de la calidad, serían operaciones relacionadas con los «cambios correctivos» de los comportamientos y acciones específicos, tanto en personas como en organizaciones, es decir, con el *Aprendizaje I*. Este nivel de aprendizaje atañe esencialmente a la flexibilidad de comportamiento: la exteriorización y mejora de los procedimientos y de los patrones de comportamiento ya existentes. El mejor modo de facilitar el Aprendizaje I consiste en ayudar a las personas implicadas a desarrollar una «metacognición» mejor, la conciencia de las propias acciones, de la experiencia interna y de los procesos mentales. Esto se logra proporcionando realimentación positiva y aplicando técnicas básicas de coaching y enseñanza tales como el análisis por contraste.

Cambiar procesos a niveles superiores, tales como políticas de conducta, valores o las prioridades, comportaría operaciones que afectan a conjuntos enteros de alternativas (es decir, *Aprendizaje II*). Cuando una empresa, por ejemplo, decide cambiar para estar más «orientada al servicio» que «orientada al producto», eso va a requerir cambios a gran escala a lo largo y a lo ancho de áreas de procedimientos y de comportamientos, e incluso probablemente el establecimiento de nuevos conjuntos de comportamientos y procedimientos creados a partir de modelos ajenos.

Otro ejemplo de cambio al nivel del Aprendizaje II en un individuo sería el de un cambio abrupto de un comportamiento exploratorio a otro de escape, o de la agresión a la exploración o al juego. Conseguir un cambio tan espectacular e inmediato requiere cambios en las creencias y en los valores. Por ejemplo, si uno cree que determinado contexto es «peligroso», lo más probable es que elija comportamientos en la categoría de «evitar» en lugar de hacerlo en la de «jugar». Si en cambio cree que el contexto es

«seguro», es poco probable que elija comportamientos dentro de las categorías de «luchar» o «huir».

Tenemos un buen ejemplo de ello en la vertiginosa caída del número de pasajeros de avión tras los atentados del 11 de septiembre de 2001. No se trató de un cambio gradual debido al aumento de tarifas o al empeoramiento del servicio (lo cual hubiera sido un caso de Aprendizaje I), sino de un cambio brusco e intenso debido a la creencia de que volar ya no era «seguro». Está claro que los efectos del Aprendizaje II son más inmediatos y de mayor alcance que los del Aprendizaje I.

En relación con los humanos, los cambios propios del Aprendizaje II se ven apoyados por la capacidad de colocarse en «metaposición», es decir, de disociarse de sí mismo y considerar las propias acciones de forma contextual, en comparación con otros «conjuntos de alternativas». Éste es precisamente uno de los objetivos primordiales de la tutoría.

La «impronta» (impresión de una huella) y el desarrollo de la personalidad estarían relacionados más bien con el establecimiento de cambios en «sistemas» completos de comportamientos alternativos, es decir, con el *Aprendizaje III*. Cambiar tales «sistemas» implica básicamente un cambio al nivel de la identidad, expandir nuestro abanico de comportamientos para que incluya posibilidades que se encuentran fuera de nuestra función o de nuestros «conjuntos» de alternativas actuales. Internet y la «nueva economía», por ejemplo, forzaron a numerosas compañías a abarcar planteamientos de gestión y mercadotecnia completamente nuevos, algunas veces mucho más allá de lo que solía resultarles cómodo y seguro.

El modelado, la marcación de hitos y la toma de «segunda posición» respecto a otros, constituyen formas de apoyar los procesos propios del Aprendizaje III, que nos facilitan trascender el umbral y los límites de nuestro sentido presente del sí mismo y de nuestra identidad. Como señalara Bateson, «en la medida que el ser humano alcance el Aprendizaje II... su "yo" quedará, en cierto modo, al margen». Bateson aseguró que el cambio al nivel del Aprendizaje III es realmente difícil, y que «exigir ese nivel de actuación en un ser humano o en un mamífero puede resultar a veces patógeno». Ésa es la razón por la que el patrocinio es tan necesario en el apoyo a la persona cuando se quiere expandir su identidad.

Aprendizaje IV

Más allá de esos tres niveles, Bateson apuntó la posibilidad de un *Aprendizaje IV*, un nivel de aprendizaje que él consideraba imposible de alcanzar individualmente por ningún miembro de ninguna especie, y asumible únicamente por el grupo o la especie en conjunto. El Aprendizaje IV implicaría el establecimiento de comportamientos completamente nuevos que no encajaran con *ningún* sistema vigente o clase de comportamientos. Ésta sería una modalidad realmente revolucionaria de aprendizaje, que implicaría la creación de arquetipos o sistemas de comportamiento totalmente novedosos.

Cuando nuestros antepasados se pusieron en pie por primera vez, o comenzaron a pronunciar las primeras palabras, no estaban seleccionando dentro de un conjunto existente de alternativas. Tampoco estaban imitando a ninguna otra especie o criatura ya existente. Comenzaron simplemente a hacer algo nuevo, algo que revolucionó nuestro papel en el planeta.

Los actos de genio revisten también a menudo las características del Aprendizaje IV (sin precedentes y transformadores) y conducen a revoluciones en el modo en que entendemos el mundo que nos rodea e interactuamos con él. En el mundo tecnológico-empresarial del Silicon Valley, se distingue a menudo entre «tecnologías evolutivas» y «tecnologías revolucionarias», siendo las primeras las que significan mejoras importantes sobre lo que ya existe, extendiendo su funcionalidad o sus características de algún modo significativo, o integrando en sí mismas otras tecnologías. Las tecnologías revolucionarias, en cambio, son aquellas que cambian la industria o crean otra nueva, transformando la forma de trabajar y de comunicarse de la gente. Logros tales como el de la prensa de imprimir, el automóvil, el avión, la radio, la televisión, el ordenador personal o Internet, por ejemplo, pueden ser considerados tecnologías revolucionarias.

Si bien es cierto que «despertar» acompaña a cada uno de los niveles de aprendizaje del modelo de Bateson, los despertares correspondientes al Aprendizaje IV son los más profundos y transformadores. Los aspectos revolucionarios del Aprendizaje IV constituyen claros ejemplos de una clase de despertar que no solamente nos permite «salir de la caja», sino también crear toda una serie de nuevas cajas.

Como sugiere Bateson, las comprensiones y los despertares que constituyen el Aprendizaje IV suelen presentarse bajo el aspecto de alguna clase de inspiración o revelación, cuya fuente se encuentra más allá del individuo, en ese sistema o «campo» mayor que nos rodea, al que Bateson se refería como «Mente superior» o «patrón que conecta», y al que Einstein aludía implícitamente al mencionar «los pensamientos de Dios» o «el universo».

El acceso al Aprendizaje IV requiere una fuerte conexión con la mente inconsciente, derivada de estados tales como «no saber», «exteriorización» o «sueño activo», que requieren que el individuo esté centrado y abierto a todas las posibilidades, libre de cualquier juicio o interpretación. Estos estados especiales nos proporcionan la experiencia de poder nutrirnos inconscientemente de las posibilidades presentes en el «campo» mayor o «Mente» que nos rodea, y que hemos venido en denominar nivel «espiritual» de aprendizaje y experiencia.

Revisión de los cuatro niveles de aprendizaje

Resumiendo los niveles de aprendizaje de Bateson, podemos decir que:

- **Aprendizaje 0** equivale a *no cambio*. Implica comportamientos repetitivos en los que el individuo, el grupo o la organización están atascados o atrapados «dentro de la caja». P. ej., hábitos, resistencias, inercias.

- **Aprendizaje I** es cambio gradual, *cambio incremental*. Implica correcciones y adaptaciones mediante flexibilidad y adaptabilidad de los comportamientos. Si bien estas modificaciones pueden ayudar a extender las capacidades del individuo, el grupo, o la organización, siguen estando «dentro de la caja». P. ej., establecer y refinar nuevos procedimientos y capacidades. El Aprendizaje I constituye el centro de la atención del coaching y de la enseñanza.

- **Aprendizaje II** es cambio rápido, *cambio discontinuo*. Implica el cambio instantáneo de una respuesta a una categoría o clase de comportamiento completamente distinta. Constituye esencialmente el cambio de una «caja» por otra. P. ej., un cambio de políticas, de valores o de prioridades. El proceso de tutoría es el que mejor facilita el Aprendizaje II.

- **Aprendizaje III** es *cambio evolutivo*. Se caracteriza por alteraciones significativas que van más allá de la identidad presente del individuo, del grupo o de la organización. Podríamos decir que ya no sólo no están en la «caja», sino que también han salido del «edificio». P. ej., cambio de papel (o función), de marca o de identidad. Los cambios a este nivel requieren patrocinio eficaz.

- **Aprendizaje IV** es *cambio revolucionario*. Implica despertar a algo completamente nuevo, único y transformador. Al nivel del Aprendizaje IV, el individuo, el grupo o la organización están fuera de la caja, fuera del edificio y en un mundo nuevo. P. ej., respuestas completamente nuevas, tecnologías o capacidades que abren la puerta a posibilidades previamente desconocidas e insospechadas.

Los niveles de Bateson proporcionan otro mapa de ruta sumamente útil para los coaches, en su búsqueda del modo de ayudar a sus clientes. Los nuevos objetivos y la necesidad de cambio creada por alteraciones en el entorno obligan a los clientes a revisar comportamientos y patrones que se han quedado atascados en el nivel de Aprendizaje 0. La cuestión pasa entonces a ser en qué niveles (I, II, III o IV) tiene que tener lugar el aprendizaje para que el cliente alcance sus objetivos y recorra el camino desde su estado actual hasta su estado deseado.

No cabe duda de que cada situación y cada transición en la vida requerirán sus correspondientes niveles de aprendizaje. Es importante poder identificar el/los nivel/es de aprendizaje requerido/s para que el cliente pueda alcanzar su estado deseado, y aplicar el enfoque y el apoyo apropiados que faciliten esos niveles de aprendizaje. Es frecuente que, sin darse cuenta de ello, los individuos y las organizaciones traten de aplicar soluciones de Aprendizaje I a problemas de Aprendizaje II o III. En el mejor de los casos eso resultará ineficaz. En ocasiones incluso empeorará las cosas.

Algunas cuestiones y algunos objetivos requieren aprender en varios niveles o en todos ellos. Superar transiciones importantes en la vida y liberarse de dobles lazos requiere claramente ajustes en diferentes niveles de aprendizaje, incluyendo en ocasiones hasta el Aprendizaje IV. La actualización de «estrategias de supervivencia» es otra de las cuestiones que suelen presentarse a los clientes, y que requiere múltiples niveles de aprendizaje y cambio.

Estrategias de supervivencia

Las *estrategias de supervivencia* son patrones profundos, y a menudo inconscientes, que suelen establecerse a muy temprana edad. Las respuestas tales como *luchar* (atacar), *huir* (escapar) o *quedarse helado* (parálisis) son algunas estrategias de supervivencia típicas. Las estrategias de supervivencia forman parte de nuestra programación más básica y funcionan como una especie de metaprograma fundamental, que conforma nuestra manera de enfocar la vida y las relaciones. Son parte de la programación más profunda que compartimos con otras especies, y que han ido evolucionando con el paso del tiempo. Toda criatura necesita desarrollar alguna clase de estrategia de supervivencia.

En nuestra vida cotidiana, estas estrategias pueden adoptar múltiples formas, tales como sentir la necesidad imperiosa de encogerse y tratar de hacerse pequeño e invisible, quedarse en blanco, disociarse de los sentimientos, someterse, ser pasivo, tratar de seducir al agresor, creer en la necesidad ineludible de mantener la posición a toda costa, etc. En muchos casos la «supervivencia» va mucho más allá de lo meramente físico, e incluye la preservación de nuestro sentido de identidad y de integridad personal, de nuestras creencias y nuestros valores fundamentales, de las funciones y relaciones importantes a que nos hemos entregado en cuerpo y alma, etc.

En cuanto a la supervivencia se refiere, y como sucede con cualquier clase de estrategia, lo más conveniente es disponer de un abanico de posibilidades que nos permita adaptarnos a las características de cada contexto. Frecuentemente, sin embargo, nos quedamos atascados en determinada estrategia, o generalizamos en exceso su eficacia. Esto nos lleva a actuar inadecuadamente, lo que suele producir un resultado paradójico, en el que lo que conseguimos es empeorar las cosas y acabar poniéndonos en una situación aún peor.

A modo de analogía, es bien sabido que, frente a diferentes clases de predadores mamíferos, es más eficaz emplear diferentes estrategias de supervivencia. Si una persona es atacada por un oso, por ejemplo, lo mejor es que se tumbe en el suelo, permanezca pasiva y se haga la muerta. Si, en cambio, el animal que la ataca es un puma, lo mejor es plantarle cara, aparentar ser lo más grande posible y retroceder lentamente. Utilizar una estrategia errónea a la correspondiente a cada animal puede acarrear consecuen-

cias desastrosas. Por otro lado, tratar de correr más que cualquiera de ellos no es en ningún caso recomendable.

Esto quiere decir que es importante revisar, enriquecer y actualizar periódicamente nuestras estrategias de supervivencia, expandir nuestras opciones para que incluyan nuevas posibilidades, como centrarse, aceptación, olvido, compromiso y flexibilidad. La actualización de estrategias de supervivencia implica revisar situaciones vitales clave y aportar nuevos recursos a estas experiencias en varios niveles.

Herramientas del despertador: Puesta al día de estrategias de supervivencia a través de los niveles de aprendizaje de Bateson

El procedimiento descrito a continuación aplica los niveles lógicos de aprendizaje de Gregory Bateson para ayudar a los clientes a identificar y actualizar estrategias de supervivencia, que tal vez hayan quedado desfasadas y ya no resulten eficaces. Implica recorrer sistemáticamente todo el camino que media entre el Aprendizaje 0 y el Aprendizaje IV.

Los Aprendizajes I, II y III son como los peldaños de una escalera que nos ayudan a llevar a cabo las posibilidades del Aprendizaje IV. El proceso demuestra las diferentes clases de enfoque y apoyo susceptibles de ayudar a las personas a que realicen la clase de ajustes y cambios de perspectiva necesarios para superar con éxito cada uno de los niveles de aprendizaje, a partir de las profundizaciones y del conocimiento generados por cada nivel como apoyo para la capacidad del Aprendizaje IV.

El procedimiento implica guiar al cliente a lo largo de los pasos siguientes:

1. Piensa en alguna situación o relación problemática en la que sigas refugiándote en alguna vieja estrategia de supervivencia, a pesar de que te resulta ineficaz (Aprendizaje 0). Asóciate plenamente en algún ejemplo de esa experiencia y «revive» internamente cómo es. Demuestra o interpreta tu comportamiento de respuesta ante esta situación, e identifica la estructura de tu estrategia de supervivencia (defenderse, intentar huir, «quedar congelado», encogerse, tratar de hacerse invisible, etc.). No olvides que tu patrón puede implicar una combinación o una secuencia de varias estrategias de supervivencia.

2. Distánciate ahora de esa situación y reflexiona sobre este patrón de comportamiento. Observa cómo respondes, tanto mental como físicamente, a esa situación. Explora de qué modo podrías ajustar o adaptar tu comportamiento (Aprendizaje I) si pudieses disponer de un poder interno (fuerza) mayor, de más ternura (compasión) y de más ganas de bromear (humor). Interpreta algunos comportamientos posibles explorando de qué modo podrías variar tu comportamiento actual, como por ejemplo exagerándolo, suavizándolo, cambiándolo, etc. Piensa en algún coach o maestro que hayas conocido en tu vida y que pudiera ayudarte a ser más flexible.

3. Sepárate aún más de la situación y colócate en la posición de un «observador», de modo que te estés «observando a ti mismo» en esa situación.

   a. Observa de qué modo has estado reduciendo a categorías o clasificando hasta ahora la situación. ¿Qué es lo que percibes como cuestión de supervivencia? ¿Qué creencias has estado manteniendo acerca de ti mismo, de los demás o del contexto, que han comportado que percibas esa situación como de «supervivencia»?
   b. Piensa en alguna otra ocasión o situación en la que hayas podido responder de una forma completamente diferente y con más recursos (Aprendizaje II), como, por ejemplo, un estado de «exteriorización». Asóciate a alguna situación pasada en la que hayas podido actuar según este otro comportamiento.
   c. Crea un «puente entre tus creencias» para la situación problemática. ¿Cuál es la creencia que te permite actuar adecuadamente en esa otra situación? ¿Qué creencia necesitarías tener para apoyar la nueva clase de comportamiento en la situación problemática? Piensa en algún mentor importante en tu vida que te haya ayudado a mantener esa creencia.
   d. Entra de nuevo en la situación problemática y actúa «como si» hubieses asociado ya esta creencia y esta clase distinta de comportamiento a esa situación. ¿Qué sería distinto?

4. Retrocede ahora para salir de ti mismo y reflexionar sobre ti y sobre el abanico de comportamientos que has tenido a tu disposición en tu

vida. Considera la posibilidad de un sistema completamente distinto, con un abanico de comportamientos (identidad) completamente diferente al tuyo actual (Aprendizaje III).

a. Encuentra una persona, animal o ser que tuviese una estrategia completamente distinta a la tuya en esa situación problemática. Identifica un modelo para ese sistema de comportamiento y colócate plenamente «en su piel» (segunda posición). [Si fuese necesario, crea un «puente entre creencias» para entrar en la posición perceptiva del modelo (p. ej., ¿qué creencia necesitarías para poder colocarte plenamente en el lugar del otro?).]
b. Desde la perspectiva del modelo de rol, ¿cuál es tu metáfora para ti mismo en la piel de ese modelo? ¿Cuál es tu «llamamiento» siendo ese modelo? Piensa en algún patrocinador que te haya ayudado en algún momento de tu vida a expandir tu percepción de quién eres, e imagina que te introduces de nuevo en la situación problemática respondiendo en ella «como si» fueses esa otra persona, aplicando la metáfora y el llamamiento que acabas de crear.

5. Retrocede más allá de la localización correspondiente al Aprendizaje III y entra en un estado de «no saber» en el que te sientas centrado y abierto a todas las posibilidades, sin juicios ni interpretaciones. Ábrete a eso que Gregory Bateson denominó «patrón que conecta» y «Mente mayor», y a lo que Einstein se refería como «los pensamientos de Dios» y «el universo». Piensa en algún coach-despertador que en algún momento de tu vida te haya ayudado a ampliar la visión de lo que es posible. Crea un ancla o un símbolo para ese estado. Utilizando el ancla o símbolo para mantener ese estado, retrocede a través de cada uno de los otros niveles de aprendizaje hasta la situación problemática y actúa espontáneamente. ¿Qué comportamiento podrías tener en esa situación que no se correspondiese con *ninguno* de tus actuales sistemas de clases de comportamiento? (Aprendizaje IV).

Este mismo proceso puede utilizarse para ayudar a clientes a resolver diferentes tipos de problemas. Además de las estrategias de supervivencia y los dobles lazos, se pueden aplicar los mismos pasos a cualquier situación en la que el cliente se sienta atascado o atrapado en cualquier patrón de comportamiento.

Resumen

Despertar implica ayudar a las personas a crecer y evolucionar al nivel de la visión, del propósito y del espíritu. Los coaches-despertadores apoyan a los demás ayudándoles a desarrollar una mayor conciencia de su llamamiento o vocación, de sus recursos inconscientes, y de los sistemas mayores a los que pertenecen. Eso se logra ayudando a los clientes a «salir de la caja» en la que se encuentran confinados, liberándose de los viejos hábitos, trascendiendo conflictos y dobles lazos, y actualizando estrategias de supervivencia ineficaces.

Una condición clave para alcanzar comprensiones profundas y despertares consiste en la habilidad de colocarse en un estado de «no saber». Cuando una persona entra en un estado de *no saber,* trata de abandonar cualquier presuposición existente, para poder obtener de este modo una visión fresca y no condicionada de determinada situación o experiencia.

La *«exteriorización»* constituye otro portal del despertar. Estar en un estado de «exteriorización» implica centrar la atención en el aquí y ahora, abriendo por completo los sentidos al mundo que nos rodea. De este modo dejamos de lado presunciones conscientes e interferencias y creamos un canal despejado para nuestras competencias inconscientes.

El vínculo entre consciente y *subconsciente* constituye un elemento clave para el «despertar». Bajo numerosos aspectos, despertar es el resultado de llevar a la conciencia lo que ya es conocido en el nivel subconsciente.

El *sueño activo* constituye una forma de utilizar el canal entre consciente y subconsciente, fijando una intención y entrando en un estado en el que:

- utilizas la visión periférica (en oposición a la frontal);
- enfocas el oído hacia los sonidos externos (apagas todo diálogo interno); y
- mantienes una fisiología relajada (ningún exceso de tensión emocional o física).

El conocimiento y la información que surgen del proceso de ensoñación activa son frecuentemente simbólicos o metafóricos, estimulando al cliente a ser más consciente de otros niveles de significado, tanto con respecto a su situación particular como a su vida en general.

Despertar a la libertad es un procedimiento de Coaching con «C» mayúscula, que ayuda a los clientes a «salir de la caja» de sus actuales patrones de vida limitadores, así como a encontrar «una modalidad de pensamiento distinta de la que ha estado generando el problema». Ofreciendo a su cliente una aceptación plena e incondicional, el despertador crea un contexto en el que el cliente puede confrontar, de forma cada vez más profunda, sus mapas mentales, sus creencias y sus presuposiciones, realizando por sí mismo descubrimientos que antes le hubiesen resultado imposibles.

Los *dobles lazos* son situaciones en las que ganar es imposible, y cuya resolución requiere una introspección y un despertar significativos. Las condiciones propias de los dobles lazos suelen crear un resultado directamente opuesto al «despertar», un estado en el que la persona se siente confundida, atascada y abatida. *Trascender dobles lazos* implica tomar múltiples «metaposiciones» desde las que el cliente pueda disociarse de la situación de doble lazo y reflexionar sobre ella, libre del trauma emocional y de los mensajes de patrocinio negativo asociados con ella. Esto le permite alcanzar una perspectiva más amplia y más juiciosa, desde la que poder obtener nuevas comprensiones, opciones y soluciones.

Los *dobles lazos positivos* sirven como antídoto de los mensajes de patrocinio negativo implícitos en los dobles lazos típicos, constituyendo asimismo un umbral para la trascendencia de las limitaciones debidas a los patrones de vida improductivos. Los dobles lazos positivos se crean enviando simultáneamente múltiples mensajes de patrocinio positivo, que neutralizan conflictos o luchas internas y estimulan los recursos necesarios para pensar de forma innovadora y tomar decisiones juiciosas y ecológicas.

Los *niveles de aprendizaje* de Gregory Bateson proporcionan un útil e importante mapa de ruta, con el que coaches y despertadores pueden ayudar a sus clientes a recorrer el camino que media entre la mejora incremental y el cambio revolucionario, alejándose progresivamente de la «caja» de sus patrones de pensamiento y comportamientos actuales.

La jerarquía de Bateson culmina en el *Aprendizaje IV*: la capacidad de dar con ideas y acciones completamente nuevas y transformadoras. El verdadero Aprendizaje IV tiene su fuente más allá del individuo, dentro del sistema mayor o «campo» que nos rodea. El acceso a esta categoría de aprendizaje requiere una fuerte conexión con nuestro subconsciente, e implica estar centrado y abierto a todas las posibilidades, sin ninguna clase de juicio ni interpretación, lo cual posibilita el acceso a la comprensión profunda presente en ese «campo» o «Mente» que nos rodea.

La *actualización de estrategias de supervivencia* ineficaces, que han quedado congeladas al nivel del Aprendizaje 0, constituye una aplicación clave de los niveles de aprendizaje de Bateson, y en especial del Aprendizaje IV. Las *estrategias de supervivencia* son patrones internos profundos, a menudo inconscientes (p. ej., luchar, huir, bloquearse), que suelen establecerse a edades muy tempranas. Actualizar estrategias de supervivencia implica conducir al cliente de forma sistemática desde el Aprendizaje 0 al Aprendizaje IV, para alcanzar introvisiones y despertares susceptibles de cambiarle la vida partiendo de las comprensiones y del conocimiento obtenido en cada nivel sucesivo.

Conclusión

El propósito de este libro consiste en explorar las habilidades y las herramientas necesarias para ser un Coach con «C» mayúscula eficaz. Esto implica la integración de una serie de funciones de apoyo que van desde cuidador hasta despertador. Cada uno de los capítulos anteriores se ha ocupado de un nivel concreto de cambio, así como de las cuestiones a las que el coach debe típicamente atender en ese nivel. Asimismo han quedado definidas las habilidades, las características y la modalidad de liderazgo más adecuadas en cada nivel de cambio para ayudar a los clientes a actuar, aprender y mejorar eficazmente con respecto a ese nivel.

Estas interrelaciones clave quedan resumidas en la siguiente tabla:

Nivel de cambio	Clases de cuestiones que abordar	Clase de soporte	Estilo de liderazco
Entorno o medio	*Dónde y cuándo*	**Cuidador** **Guía**	Gestión por excepción
Comportamiento	*Qué*	**Coach**	Recompensa contingente
Capacidades	*Cómo*	**Maestro**	Estimulación intelectual
Valores y creencias	*Por qué*	**Mentor**	Inspiración
Identidad	*Quién*	**Patrocinador**	Consideración individualizada
Espíritu	*Para quién* *Para qué*	**Despertador**	Carismático Visionario

Niveles de apoyo proporcionados por un Coach con C mayúscula

Una parte importante de cada capítulo de este libro se ha dedicado a proporcionar una serie de herramientas, técnicas, procedimientos y ejercicios aptos para ser utilizados en los diferentes contextos correspondientes a cada una de las funciones de apoyo (cuidador, guía, coach, maestro, mentor, patrocinador y despertador), con el objetivo de facilitar el proceso de actuación, aprendizaje y cambio eficaces en cada nivel. La mayoría de estas herramientas y técnicas proceden de los principios de la Programación Neurolingüística (PNL) o se inspiran en ellos, basándose en lo que hemos denominado bucle coaching-modelado.

La importancia del modelado en particular ha quedado subrayada a través de herramientas y procesos tales como:

- Intervisión
- Análisis por contraste y Cartografía cruzada
- Inducción de T.O.T.S.
- Segunda posición
- Metaposición

El bucle coaching-modelado combina el conocimiento de *lo que* la persona necesita para actuar eficazmente, con la información acerca de *cómo* lograr ese resultado. El modelado enriquece al coaching definiendo el modo de realizar mejor las tareas y las actividades clave; el coaching enriquece al modelado ayudando a los clientes a internalizar y a poner en práctica lo que ha sido previamente modelado.

Creación de un itinerario alineado desde Cuidador a Despertador

Es importante señalar que los diversos niveles de herramientas y de apoyo incluidos en el texto no son mutuamente excluyentes, sino que se complementan entre sí de formas fundamentales. Los niveles inferiores apoyan a los niveles superiores, y éstos proporcionan un marco y una dirección para los primeros. De hecho, para ayudar a los clientes a convertir sus sueños y sus visiones en realidad, es necesaria en cierta medida la totalidad de los niveles de herramientas y de apoyo.

Así pues, aunque hayan sido presentados por separado, lo más aconsejable es utilizar de forma combinada las herramientas y las funciones descritas en este libro.

Tal vez la mejor forma de resumir y alinear las funciones y los estilos que componen el camino que va desde cuidador a despertador sea realizando una revisión práctica, a modo de herramienta final para nuestro bagaje de coaching.

Proceso de alineamiento del Coaching con «C» mayúscula

El propósito del siguiente procedimiento consiste en ayudarte a establecer un estado de Coaching con «C» mayúscula eficaz y alineado.

Comienza delimitando seis espacios para cada uno de los niveles de apoyo que hemos analizado en este libro: *cuidador* y *guía*, *coach* de actuación, *maestro*, *mentor*, *patrocinador* y *despertador*. En cada función te concentrarás en identificar el nivel de atención y la clase de recursos que necesitarás para ser eficaz en él. Para construir esos recursos en cada localización deberás:

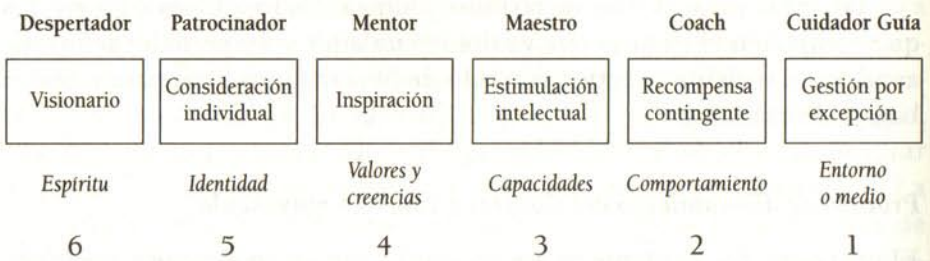
1. Pensar en las personas que en tu vida hayan sido modelos eficaces en relación con ese nivel de apoyo.

2. Colocarte en la posición perceptiva de esas personas para poder captar qué se siente al apoyar a otras personas desde este nivel, incluyendo el estilo de liderazgo adecuado.

3. Identificar experiencias personales de referencia para ocasiones en las que hayas conseguido estar eficazmente en esa función, y expresar ese estilo de liderazgo de apoyo.

Identificarás asimismo las clases de posturas, movimientos, tono de voz y estado interno, relacionadas con cada función y cada estilo.

Como paso final, alinearás todas las funciones y estilos dentro del contexto de tu visión y de tu entorno, en un estado integrado de Coaching con «C» mayúscula.



1. Identifica un entorno en el que quisieras ser un Coach con «C» mayúscula más eficaz. ¿Dónde y cuándo se te reclama como Coach con «C» mayúscula? Asóciate en ese entorno, como si estuvieses realmente en él viendo, escuchando y sintiendo las características que le son propias. Piensa en los recursos físicos que necesitas y que te ayudarían a comprender o manejar mejor ese entorno.

   a. Piensa en las personas que, a lo largo de tu vida, han sido tus cuidadores o tus guías. Observa de qué modo estaban preparadas y disponibles cada vez que necesitabas cuidados o guía, y cuán importante era para ti saber que podías contar con el apoyo físico o la información que precisabas. Piensa en las características de esas personas que han sido buenos cuidadores o guías para ti.

   b. Ahora ponte en la piel de alguna de estas personas. Siente cómo es el hecho de ser cuidador o guía de los demás. ¿Qué se siente al estar listo y disponible para ayudarles con tus cuidados físicos o con tu sabiduría?

   c. Piensa ahora en las veces que también tú has estado en el papel de cuidador o de guía. Siente fuertemente en ti la «energía» del cuidador o del guía. Siente esa energía en todo tu cuerpo y busca una expresión física para ella en términos de tu postura corporal, de tus gestos, y del tono de tu voz, que exprese esa energía del cuidador o del guía y cree dentro de ti ese estado de preparación que acompaña a la gestión por excepción. Cuando sientas una plena sensación de esta expresión física, ánclala fuertemente a esta localización y luego suéltala.

2. Pasa ahora a la localización de *coach de actuación* y reflexiona en ella sobre los *comportamientos* que necesitarás para ser un Coach con «C» mayúscula eficaz en ese entorno que has seleccionado. ¿*Qué* estarás haciendo como coach eficaz? Siente tu cuerpo físico e identifica algunas de las acciones para las que te resultaría importante recibir realimentación y ánimos. ¿Qué áreas de tu propia actuación serán más críticas?

   a. Recuerda a las personas que en tu vida hayan sido coaches de comportamiento para ti. Observa cómo te ayudaron a fijar objetivos claros, cómo te estimularon a dar más de ti mismo, cómo te dieron una realimentación de alta calidad, y cómo te explicaron lo que sucedería si actuabas bien y qué ocurriría si no lo hacías. Recuerda cómo su realimentación y su estímulo te ayudaron a dar lo mejor de ti mismo, y cómo era el hecho de esforzarte y mejorar con el tiempo gracias a su apoyo.

   b. Ahora ponte en la piel de alguna de estas personas y siente cómo es el hecho de ser un coach eficaz. ¿Cómo es el hecho de ayudar a marcar objetivos claros, de estimular a la gente a dar lo mejor de sí misma y de proporcionar realimentación positiva?

   c. Piensa también en las ocasiones en que tú mismo has estado en el papel de coach de otros. Siente fuertemente en ti la «energía» del coach. Siente esa energía en todo tu cuerpo, y busca una expresión física para ella en tu postura corporal, en tus gestos y en el tono de tu voz, que exprese esa energía del coach y cree dentro de ti ese estado de determinación, alerta y atención, que acompaña a la definición de objetivos claros y al hecho de proporcionar a otros realimentación positiva y de estimularlos a dar lo mejor de sí mismos. Cuando sientas una plena sensación de esta expresión física, ánclala fuertemente a esta localización y luego suéltala.

3. Pasa ahora a la localización de *maestro* y reflexiona en ella sobre las *capacidades* que deberás usar y/o reforzar para ser un Coach con «C» mayúscula eficaz en ese entorno que has seleccionado. ¿*Cómo* cumplirás con tus objetivos como coach? ¿Qué estrategias cognitivas y qué aptitudes mentales te ayudarán mejor en tu «juego interno» en ese entorno? ¿En qué áreas te resultará más importante ser intelectualmente estimulado?

   a. Recuerda a las personas que, a lo largo de tu vida, hayan sido tus maestros más eficaces. Observa cómo te ayudaron a encontrar nuevas perspectivas y a pensar de formas novedosas en las cuestiones y en las situaciones. Recuerda cómo es el hecho de ser fuertemente estimulado al nivel intelectual, con tu mente viva y lista para aprender.

   b. Ahora ponte en la piel de alguna de estas personas y siente cómo es el hecho de ser un buen maestro. ¿Cómo es el hecho de estimular intelectualmente a los demás, de ayudarles a desarrollar claridad, una nueva comprensión, y un mapa del mundo más amplio?

   c. Piensa también en las ocasiones en que tú mismo has estado en el papel de maestro de otros, ayudándoles a encontrar nuevas ideas y a ganar en claridad. Siente fuertemente en ti la «energía» del maestro. Siente esa energía en todo tu cuerpo y busca una expresión física para ella en tu postura corporal, en tus gestos y en el tono de tu voz, que exprese esa energía del maestro y cree dentro de ti un estado de curiosidad intelectual y lucidez. Cuando sientas una plena sensación de esta expresión física, ánclala fuertemente a esta localización y luego suéltala.

4. Pasa ahora a la localización de *mentor* y reflexiona en ella sobre los *valores* y las *creencias* que te motivarán y te guiarán como Coach con «C» mayúscula eficaz en ese entorno que has seleccionado. ¿*Por qué* es importante que seas un Coach con «C» mayúscula en ese entorno? ¿Cuáles son los valores fundamentales y las creencias clave que te inspiran a ti y que inspiran a tus clientes a dar lo mejor de vosotros mismos?

   a. Recuerda a las personas que, a lo largo de tu vida, hayan sido tus mentores. Observa cómo moldearon tu vida o influyeron sobre ella de forma positiva, «resonando» con algo más profundo dentro de ti, liberándolo o desvelándolo. Recuerda cómo es el hecho de experimentar una fuerte sensación de confianza en el futuro y de dar lo mejor de ti mismo.

   b. Ahora ponte en la piel de alguna de estas personas y siente cómo es el hecho de ser un mentor. ¿Cómo es el hecho de inspirar a otras personas con tus palabras y tus acciones, y ser un ejemplo buscado por ellos?

   c. Piensa también en las ocasiones en que tú mismo has estado en el papel de mentor de otros, ayudándoles a encontrar nuevas ideas y a ganar en claridad. Siente fuertemente en ti la «energía» del mentor. Siente esa energía en todo tu cuerpo y busca una expresión física para ella en tu postura corporal, en tus gestos y en el tono de tu voz, que exprese esa energía del mentor y cree dentro de ti un estado de inspiración y motivación. Cuando sientas una plena sensación de esta expresión física, ánclala fuertemente a esta localización y luego suéltala.

5. Pasa ahora a la localización de *patrocinador* y reflexiona en ella sobre tu *identidad* y sobre *quién* eres o serás como Coach con «C» mayúscula eficaz en ese entorno que has seleccionado. ¿Cuáles son tu papel y tu llamamiento como coach?

   a. Recuerda a las personas que, a lo largo de tu vida, hayan sido tus patrocinadores y te hayan «visto» y «bendecido» de verdad. Observa cómo su atención y su reconocimiento te hicieron sentir que eras visto, valioso y único, así como que tenías algo que aportar y que eras bienvenido. Recuerda cómo es el hecho de experimentar una fuerte sensación de autoestima y reconocimiento por ser quien eres como persona.

   b. Ahora ponte en la piel de alguno de esos patrocinadores importantes en tu vida. Mira a través de sus ojos. ¿Cómo es el

hecho de sentirse fascinado por los demás, promoviendo y salvaguardando ese potencial que tú sabes que guardan en su interior?

c. Piensa también en las ocasiones en que tú mismo has estado en el papel de patrocinador de otros, reconociéndolos y aceptándolos al nivel más fundamental, brindándoles tu atención personalizada, haciéndolos sentirse importantes, y asegurándoles que pueden influir. Siente fuertemente en ti la «energía» del patrocinador. Siente esa energía en todo tu cuerpo y busca una expresión física para ella en tu postura corporal, en tus gestos y en el tono de tu voz, que exprese esa energía del patrocinador y cree dentro de ti un estado de fuerte centralización interna y de contacto con tu «fuente», y al mismo tiempo de fascinación por los demás y de conexión profunda con ellos. Cuando sientas una plena sensación de esta expresión física, ánclala fuertemente a esta localización y luego suéltala.

6. Pasa por último a la localización de *despertador* y reflexiona desde ella sobre la visión mayor y el sentimiento de propósito espiritual, que te llaman a ser un Coach con «C» mayúscula eficaz en ese entorno que has seleccionado. ¿*Para quién* y *para qué* te comprometes a ti mismo y comprometes tus recursos? ¿Cuál es tu sentido del sistema mayor, «Mente» o «universo» al que perteneces, así como de tu papel en él?

   a. Recuerda a las personas que, a lo largo de tu vida, hayan sido tus despertadores y te hayan ayudado a ser más plenamente consciente y despierto, y valorador de esta «Mente» mayor o universo. Observa cómo ampliaron tus mapas mentales de quién eres y de lo que era posible para ti en el mundo, y cómo te abrieron la posibilidad de percibir de forma nueva viejas barreras y limitaciones. Recuerda cómo es el hecho de experimentar una fuerte sensación de propósito y sentido de las cosas, de conciencia expandida, de clara percepción y de revitalización física y emocional.

   b. Ahora ponte en la piel de alguno de estos despertadores importantes en tu vida. ¿Cómo es el hecho de estar en el papel de despertador de otros? ¿Cómo es el hecho de ayudar a los demás a escapar de sus viejas estructuras mentales, de ayudarles a «salir de la caja» y a ser conscientes de posibilidades completamente nuevas para ellos?

   c. Piensa en las ocasiones en que tú mismo has estado en el papel de despertador de otros, ayudándoles a reconocer sus propias visiones y misiones y a estar más plenamente en contacto con ellas, estando tú congruentemente alineado con las tuyas propias. Siente fuertemente en ti la «energía» del despertador. Siente esa energía en todo tu cuerpo y busca una expresión física para ella en tu postura corporal, en tus gestos y en el tono de tu voz, que exprese esa energía del despertador y cree dentro de ti un estado de congruencia, integridad y completa alineación con tu visión y tu propósito.

7. En lugar de cambiar de fisiología y de estado interno, en esta ocasión manténlos y reténlos en tu cuerpo.

   a. Colócate en la localización del patrocinador, llevando contigo las habilidades y los recursos del despertador. Despierta a tu patrocinador a esa visión y ese propósito mayores para tu vida, de los que ya eres consciente. Despierta más plenamente en tu patrocinador el contacto con tu «fuente» interna y la conexión con los demás. Explora formas de fundir y mezclar las expresiones fisiológicas del patrocinador y del despertador.

   b. Avanza hasta la localización del *mentor* llevando contigo las habilidades y los recursos, tanto del despertador como del patrocinador. Patrocina y despierta a tu mentor a los valores y las creencias que inspirarán tanto a ti como a tus clientes a dar lo mejor de vosotros mismos. Explora formas de fundir y mezclar las expresiones fisiológicas del mentor con las del patrocinador y las del despertador.

c. Avanza hasta la localización del *maestro* llevando contigo las habilidades y los recursos del despertador, del patrocinador y del mentor. Tutela, patrocina y despierta a tu maestro a ser intelectualmente estimulado y estimulante, teniendo pleno acceso a las estrategias cognitivas y a las habilidades mentales que más pueden ayudarte en tu «juego interno» como Coach con «C» mayúscula. Explora formas de fundir y mezclar las expresiones fisiológicas del maestro con las del mentor, las del patrocinador y las del despertador.

d. Avanza hasta la localización del *coach con «c» minúscula*, llevando contigo las habilidades y los recursos del despertador, del patrocinador, del mentor y del maestro. Enseña, tutela, patrocina y despierta a tu coach a personificar la visión, el llamamiento, los valores, las creencias y las estrategias que te mueven como Coach con «C» mayúscula, y que te dan apoyo para mantener el estado de determinación, atención y orientación, que te ayudarán a hacer aflorar lo mejor en otros. Explora formas de fundir y mezclar las expresiones fisiológicas del coach con «c» minúscula con las del maestro, las del mentor, las del patrocinador y las del despertador.

e. Avanza de nuevo hasta colocarte en la localización correspondiente a *cuidador* y *guía*, llevando contigo las habilidades y los recursos del despertador, del patrocinador, del mentor, del maestro y del coach de actuación. Entrena, enseña, tutela, patrocina y despierta a tu cuidador y guía a estar preparado y disponible a todos los niveles cuando se le necesite. Evoca el entorno que identificaste al principio de este proceso. Observa cómo te sientes ahora plenamente presente y lleno de recursos en ese entorno, listo para responder y actuar de la manera más apropiada.

8. Mezcla todas las fisiologías, los recursos y los estados internos asociados con cada una de las funciones anteriores en un estado único y asociado de Coach con «C» mayúscula. Encuentra un símbolo para ese estado y ánclalo con la firme creencia de que eres un cuidador experto, un guía excelente, un coach de actuación competente, un maestro estimulante, un mentor eficaz, un patrocinador entregado, y un despertador. En otras palabras, que eres un **Coach con «C» mayúscula**.

Espero que hayas disfrutado de este viaje de coach a despertador. Es mi deseo más sincero que este libro te haya servido y te siga sirviendo como mapa de ruta y bagaje de recursos eficaz para apoyarte en tu misión y tu vocación como cuidador, guía, coach, maestro, mentor, patrocinador y despertador.

Epílogo

Espero que hayas disfrutado con esta exploración del camino que conduce de coach a despertador. Si te interesa conocer con mayor profundidad los principios y la tecnología de la Programación Neurolingüística (PNL), existen otros recursos e instrumentos para desarrollar y aplicar las diferenciaciones, las estrategias y las habilidades descritas en estas páginas.

NLP University es una organización dedicada a proporcionar formación de la mejor calidad posible en habilidades de PNL, tanto básicas como avanzadas, así como a promover el desarrollo de nuevos modelos y aplicaciones de la PNL a la salud, a los negocios y las organizaciones, a la creatividad y al aprendizaje. Cada verano, la NLP University desarrolla programas para residentes en la Universidad de California en Santa Cruz, ofreciendo cursos para residentes de larga duración sobre las habilidades de PNL, incluyendo las relacionadas con la consultoría y el coaching empresariales.

Para más información contactar con:

NLP University
P.O. Box 1112
Ben Lomond, California 95005
Correo electrónico: Teresanlp@aol.com
Página electrónica: http://www.nlpu.com

Además de los programas que realizo en la NLP University, viajo también por el extranjero presentando seminarios y programas especiales sobre muchos temas relacionados con la PNL y el Coaching con «C» mayúscula. He escrito asimismo otros libros y he desarrollado programas informáticos y cintas de audio, todo ello basado en los principios y las diferenciaciones de la PNL.

Por ejemplo, he producido varias herramientas de software basadas en mi modelado de Estrategias del Genio: *Visión to Action*, *Imagineering Stra-*

tegy y *Journey to Genius Adventure*. He realizado, asimismo, cintas de audio y CD que describen procesos creativos como los de Mozart o Walt Disney.

Para más información sobre estos programas, sobre mi agenda de seminarios o sobre otros productos y recursos relacionados con la PNL, puedes contactar con:

Journey to Genius
P.O. Box 67448
Scotts Valley, CA 95067-7448
Correo electrónico: info@journeytogenius.com
Página electrónica: http://www.journeytogenius.com

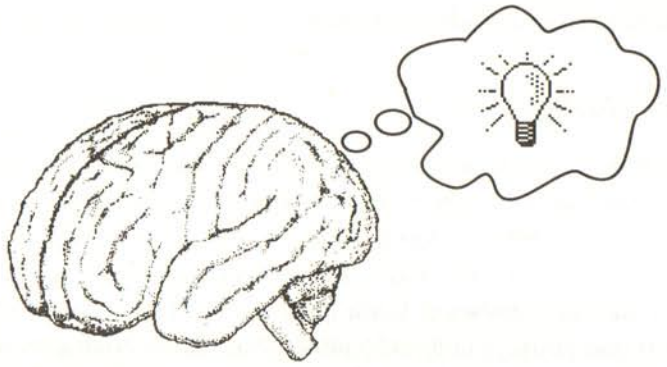
ISVOR DILTS Leadership Systems es otro recurso para coaches y consultores. ISVOR DILTS proporciona innovadores itinerarios de desarrollo del liderazgo, programas específicos y herramientas para empresas de cualquier tamaño. Estos programas integran soluciones de aprendizaje electrónico de vanguardia junto con otras nuevas tecnologías, para servir a clientes en todo el mundo.

ISVOR DILTS Leadership Systems, Inc.
One Bay Plaza
1350 Old Bayshore Highway, Suite 700
Burlingame, CA 94010
Correo electrónico: info@isvordilts.com
Página electrónica: http://www.isvordilts.com

Apéndice: Breve historia de los niveles lógicos

La noción de *Niveles Lógicos* se refiere al hecho de que algunos procesos y fenómenos están creados por las *relaciones* entre otros procesos y fenómenos. Cualquier sistema de actividad es un subsistema que forma parte de otro sistema, que a su vez forma parte de otro sistema, y así sucesivamente. Esta clase de relación entre sistemas produce diferentes niveles de procesos, que estarán en función del sistema en que estemos operando. La estructura de nuestro cerebro, el lenguaje y los sistemas sociales constituyen jerarquías naturales o niveles de procesos.

Por poner un ejemplo sencillo, imaginemos el *grado de cambio* o velocidad de un automóvil. La velocidad está en función de la cantidad de terreno que el vehículo cubre en determinada cantidad de tiempo (p. ej., 10 kilómetros en una hora). Así pues, la velocidad es la relación *entre* la distancia y el tiempo. Podemos decir que la velocidad del coche desde el garaje hasta la autovía está a un nivel diferente que el propio coche, el garaje, la autovía o el reloj, puesto que, como acabamos de ver, es una propiedad de la relación entre ellos (y no existe sin ellos).



Una idea está en un nivel distinto del de las neuronas que la han producido en el cerebro

De forma parecida, la «rentabilidad» de una empresa está en un nivel distinto al de la maquinaria que ésta utiliza, y una idea está a otro nivel que las neuronas que la han producido en el cerebro.

Niveles lógicos de aprendizaje y cambio

El concepto de niveles lógicos de aprendizaje y cambio fue formulado inicialmente por el antropólogo Gregory Bateson como un mecanismo en la ciencia del comportamiento, basándose en los trabajos de Bertrand Russell en lógica y matemáticas. Bateson identificó cuatro niveles básicos de aprendizaje y cambio, que abarcan y organizan cada uno de ellos elementos del nivel situado por debajo de él, y ejercen un grado de impacto progresivamente creciente sobre el individuo, el organismo o el sistema.

Tal como lo he venido empleando en PNL, el término *niveles lógicos* fue adaptado del trabajo de Bateson, y se refiere a la jerarquía de niveles de procesos dentro del individuo o del grupo. La función de cada nivel consiste en sintetizar, organizar y dirigir las interacciones en su nivel inmediatamente inferior. Cambiar algo en un nivel superior «irradiará» necesariamente hacia abajo, precipitando el cambio en los niveles inferiores. Cambiar algo en un nivel inferior no tiene por qué afectar necesariamente a los niveles superiores. Estos niveles incluyen (de superior a inferior): 1) identidad, 2) valores y creencias, 3) capacidades, 4) comportamiento, y 5) medio o entorno. Hay un sexto nivel, que podríamos denominar «espiritual» y que puede ser definido como una especie de «campo de relaciones», que abarca múltiples identidades y da pie al sentimiento de ser miembro de un sistema mayor, más allá de la identidad individual.

Antecedentes históricos

Entré en contacto por primera vez con el concepto de diferentes tipos y niveles lógicos de aprendizaje, cambio y comunicación, asistiendo a las clases de *Ecología de la mente* de Gregory Bateson en la Universidad de California en Santa Cruz, en el año 1976. Bateson (1904-1980), con formación académica como antropólogo, tenía la mayor profundidad y amplitud de pensamiento que yo haya conocido jamás. Sus clases abarcaban temas que podían muy bien ir desde la teoría de la comunicación hasta el arte de Bali, pasando por las ecuaciones de campos electromagnéticos de Maxwell, la

Gregory Bateson

esquizofrenia, o las deformidades genéticas de las patas del escarabajo. A pesar de ello y contrariamente a lo que la diversidad de temas pudiera hacer creer, sus charlas no eran nunca una colección deshilvanada de pensamientos ni una mezcolanza de ideas sueltas. La versión de Bateson de la cibernética y de la teoría de sistemas era perfectamente capaz de nutrirse de todas esas fuentes e ir hasta la estructura más profunda o, como él solía decir, hasta «el patrón que conecta» a todas esas cuestiones tan diversas en un único tejido de vida y existencia.

Reflexionando retrospectivamente, asistir a las clases de Gregory Bateson fue una de las experiencias más transformadoras de mi vida. Me sentaba y escuchaba fascinado aquella voz grave, con su distintivo acento de Cambridge, que a mí me sonaba como la mismísima voz de la sabiduría. Bateson fue para mí —y lo sigue siendo— una especie de «guía espiritual». Escuchándole acudían a mi mente pensamientos, ideas y revelaciones, tanto relacionados con sus lecciones como procedentes de otras áreas completamente distintas de mi vida, de mi educación y de mi experiencia personal. Habitualmente surgían tan deprisa que apenas me permitían tomar notas. (Fue también en la clase de Bateson donde conocí a Anita, que sería luego

mi esposa. Haber compartido a Bateson siempre ha sido uno de los vínculos más fuertes entre nosotros.)

Eran aquellos tiempos embriagadores, en los que la Programación Neurolingüística apenas comenzaba a tomar forma. Sólo había transcurrido un año desde que Richard Bandler y John Grinder hubiesen publicado su primer libro, *La estructura de la magia, Volumen I*. Grinder, también profesor (de lingüística) en la Universidad de California en Santa Cruz, le había mostrado a Bateson el manuscrito de la obra, que ponía de relieve la importancia de los patrones de lenguaje conocidos en PNL como «MetaModelo». Bateson quedó tan impresionado por el trabajo que escribió en su prefacio para el mismo: «John Grinder y Richard Bandler han hecho algo parecido a lo que mis colegas y yo tratamos de hacer quince años atrás... Disponen de herramientas de las que nosotros carecíamos, o que no sabíamos cómo utilizar. Han conseguido convertir la lingüística en una base teórica y, al mismo tiempo, en una herramienta terapéutica... explicitando la sintaxis de cómo evitan las personas el cambio, y, por consiguiente, [de cuál es] el modo de ayudarlas a cambiar».

Fue después de haber leído *La estructura de la magia* que Gregory Bateson realizó gestiones para que Grinder y Bandler se entrevistaran con Milton Erickson, colega y amigo de Bateson de muchos años, para tratar de estudiar la posibilidad de crear un modelo parecido a los complejos patrones de comunicación utilizados por Erickson en su trabajo como hipnoterapeuta. Todo ello dio como fruto nuevos libros, así como buena parte del trabajo más fructífero jamás realizado en PNL.

El trabajo al que Bateson se refería en su prefacio a *La estructura de la magia* era su intento de aplicar principios de cibernética y teoría de la comunicación a la psicoterapia y a la comprensión de la patología psicológica. Estimulado por Norbert Wiener, fundador de la cibernética, Bateson había adaptado el pensamiento cibernético a la comunicación y a la interacción humanas, con el objetivo de desarrollar generalizaciones sobre el comportamiento y las características mentales de individuos, grupos y familias, así como a las influencias ocultas tras los sistemas funcionales y disfuncionales. Las ideas de Bateson estimularon a toda una generación de científicos del comportamiento y psicoterapeutas. Personas tales como Virginia Satir, Mara Selvini Palazzoli, Jay Haley y John Weakland, entre otras, aplicaron las formulaciones de Bateson al tratamiento de problemas individuales y familiares.

Una de las principales ideas introducidas por Bateson a las ciencias del comportamiento era la de «tipos lógicos» de comunicación y aprendizaje, que él denominara en su libro titulado *Mente y naturaleza* (1979) los criterios «más importantes» de la «mente». Bateson derivó el concepto de diferentes niveles lógicos de comunicación y aprendizaje de la teoría matemática de tipos lógicos de Bertrand Russell, que postula que una clase de cosas no puede ser a la vez miembro de sí misma. Según Bateson (en *Ecología de la mente*):

> *Nuestro enfoque se basa en esa parte de la teoría de las comunicaciones que [Bertrand] Russell ha denominado Teoría de los tipos lógicos, cuya tesis central consiste en que existe una discontinuidad entre una clase y sus miembros. La clase no puede ser un miembro de sí misma, del mismo modo que ningún miembro de ella puede ser la clase misma, puesto que el término utilizado para la clase pertenece a otro nivel de abstracción (a un tipo lógico distinto) que el de los términos utilizados para los miembros de esta clase.*

Como ejemplo de ello, la *clase* de los números pares no puede ser ella misma un *número par*, del mismo modo que la *clase* de los gatos no puede ser un gato concreto. Asimismo, el objeto físico «gato» no puede ser tratado del mismo modo que la clase de los gatos. (A diferencia de sus miembros, la clase de los gatos no requiere frecuentemente leche ni arena para gatos.) En otras palabras, el concepto de niveles lógicos distingue entre el «mapa» y el «territorio» que ese mapa describe, es decir, entre la «forma» mental y su «contenido».

Orígenes del modelo de Bateson

Bateson introdujo por primera vez el concepto de «tipos lógicos» en su artículo titulado *A Theory of Play and Fantasy* (1954), en el que argumentaba que el «juego» implicaba la distinción entre diferentes *tipos lógicos* de comportamiento y de mensajes.

Observó que cuando los animales y los humanos se implican en el «juego», exhiben a menudo los mismos comportamientos, asociados también con la agresividad, la sexualidad y otros aspectos «más serios» de la vida, como sucede cuando los animales «juegan a pelearse» o los niños jue-

gan «a médicos». A pesar de ello, tanto animales como humanos podían reconocer, en su mayor parte, que el comportamiento durante el juego pertenecía a otra clase de comportamientos que «la cosa real». Según Bateson, distinguir entre clases de comportamiento también requería diferentes clases de mensajes, a los que él se refería con el nombre de «metamensajes» (mensajes *acerca de* los otros mensajes), asegurando que también pertenecían a otro «tipo lógico» distinto al del contenido de la comunicación. Opinaba que esos mensajes de «nivel superior» (que suelen ser comunicados de forma no verbal) son cruciales para que tanto personas como animales puedan comunicarse entre sí e interactuar eficazmente.

Los animales por ejemplo cuando juegan, pueden indicar que «es un juego» meneando la cola, saltando arriba y abajo, o haciendo cualquier otra cosa para indicar que lo que van a hacer no tiene que ser tomado como real. Sus mordiscos no son auténticos, sino de juego. Los estudios realizados con humanos revelan igualmente la utilización de mensajes especiales que indican a los demás que están jugando, de forma muy parecida a como lo hacen los animales. De hecho, puede que se «meta-comuniquen» verbalmente anunciando, de forma explícita, que «es sólo un juego», o bien de forma no verbal riéndose, dándose codazos, o haciendo algo raro para avisar de su intención.

Bateson aseguraba que muchos problemas y conflictos se deben a la confusión o a la mala interpretación de estos mensajes. Tenemos un buen ejemplo de ello en las dificultades que personas de culturas distintas experimentan para interpretar adecuadamente las sutilezas no verbales de sus respectivas formas de comunicarse.

De hecho, lo siguiente que hizo Bateson fue aplicar el concepto de tipos lógicos como explicación de algunos de los síntomas de serios problemas psicológicos y de enfermedades mentales. En *Epidemiology of Schizophrenia* (1955), Bateson mantiene que la incapacidad para reconocer e interpretar adecuadamente los metamensajes, así como para distinguir entre las distintas clases de comportamiento, o tipos lógicos, era la raíz de muchos de los comportamientos aparentemente psicóticos o «locos». Bateson mencionaba el caso de un joven paciente mental que acudió a la farmacia del hospital. Al otro lado del mostrador, la enfermera de turno le preguntó: «¿Puedo ayudarle?». El paciente se vio incapacitado para decidir si aquella pregunta era una amenaza, una proposición sexual, un amonestación por estar en el lugar inadecuado, una pregunta movida por un interés genuino, etc.

Bateson aseguraba que, cuando el individuo no es capaz de realizar esta clase de distinciones, suele acabar actuando de forma inadecuada a la situación. Bateson lo asemejaba a un sistema telefónico de conmutación que no supiera distinguir entre el código de país, el código de ciudad y el número de teléfono local. El resultado sería que ese sistema asignaría inadecuadamente los números del código de país como parte del código de ciudad, etc. La consecuencia sería que, la mayoría de veces, quien tratara de hablar por teléfono daría con un «número equivocado». Incluso aunque todos los números (el contenido) estén bien, si la clasificación de los mismos (la forma) es confusa, creará problemas. (Es necesario señalar que estamos hablando de una clase de problema de comunicación totalmente diferente al del «ruido» en la línea telefónica, que distorsiona los números. Las causas de las confusiones de tipificación lógica son muy distintas de las de las señales ruidosas.)

En *Toward a Theory of Schizophrenia* (escrito en 1956 en colaboración con Don Jackson, Jay Haley y John Weakland), Bateson aplica el concepto de niveles lógicos distintos como elemento clave del «doble lazo». Según él, los dobles lazos (situaciones especiales en las que la persona se encuentra atrapada en un «mal si lo hago, mal si no lo hago») son el resultado de confusiones y paradojas creadas por conflictos entre mensajes procedentes de tipos lógicos diferentes que, consecuentemente, conducen a conflictos de comportamiento.

Bateson estaba convencido de que la capacidad para elucidar los diferentes tipos lógicos de mensajes y clasificaciones, que constituyen la raíz de esta clase de dobles lazos, era fundamental para una terapia eficaz. Sus ideas acerca de las aplicaciones de la teoría de niveles lógicos a la comunicación y a la psicoterapia fueron exploradas más profundamente por sus colegas Watzlawick, Bavelas y Jackson, en *Pragmatics of Human Communication* (1967).

Aplicaciones al proceso de aprendizaje

La siguiente aplicación de la teoría de niveles lógicos estuvo orientada hacia el proceso de aprendizaje. En *The Logical Categories of Learning and Communication* (1964), Bateson extendió el concepto de tipificación lógica a la explicación de los fenómenos, tanto del aprendizaje como de la comunicación. Definió dos tipos fundamentales o niveles de aprendizaje, que deben

ser considerados en todos los procesos de cambio: «Aprendizaje I» (condicionamiento del tipo estímulo-respuesta) y «Aprendizaje II» o *deuteroaprendizaje* (aprender a reconocer el contexto mayor en el que ocurre la situación, de modo que su significado pueda ser correctamente interpretado). El mejor ejemplo del fenómeno del Aprendizaje II consiste en el aprendizaje del conjunto, cuando un animal aprende a superar tests en el laboratorio, es decir, aprende a aprender cada vez más deprisa nuevas tareas que correspondan a una misma clase de actividad, lo cual está más relacionado con aprender *clases* de comportamiento que con el mero aprendizaje de comportamientos aislados.

Por ejemplo, un animal entrenado en condicionamiento para la evasión, podrá aprender cada vez más deprisa nuevos tipos de comportamiento evasivo, pero en cambio será más lento para aprender comportamientos condicionados de respuesta (p. ej., salivar cuando suena el timbre) que otro animal que haya sido condicionado previamente en esta clase de comportamiento. Aprenderá, por ejemplo, a identificar cada vez más deprisa objetos que puedan ocasionarle una descarga eléctrica, así como a mantenerse alejado de ellos, pero le costará más tiempo aprender a salivar cuando suene el timbre. En cambio, un animal entrenado en la clase de condicionamiento de Pavlov, aprenderá rápidamente a salivar ante nuevos sonidos, colores, etc., pero tardará más en aprender a evitar los objetos electrificados.

Bateson señaló que esta capacidad para aprender patrones o normas de una misma clase de procedimiento de condicionamiento correspondía a un «tipo lógico» de aprendizaje distinto, que no funcionaba según las mismas secuencias simples de estímulo-respuesta-refuerzo utilizadas para aprender comportamientos específicos aislados. Observó, por ejemplo, que el refuerzo para la «exploración» (un medio para aprender a aprender) en las ratas es de una naturaleza distinta al de «comprobar» determinado objeto (el contenido de aprendizaje de la exploración). En *Pasos hacia una ecología de la mente*, escribe:

> *... se puede reforzar a una rata (tanto positiva como negativamente) cuando investiga un objeto extraño, y aprenderá adecuadamente a acercarse o alejarse de él. Pero el verdadero propósito de la exploración consiste en averiguar qué clase de objeto puede ser tocado y cuál tiene que ser evitado. El descubrimiento de que determinado objeto es peligroso*

> *constituye, por consiguiente, un éxito en el asunto de obtener información, éxito que no desanimará a la rata a explorar nuevos objetos en el futuro.*

Las capacidades de explorar, de aprender una tarea discriminatoria, o de ser creativo, constituyen un nivel de aprendizaje superior al de los comportamientos específicos que forman estas capacidades, y este nivel superior tiene sus propias dinámicas y reglas para el cambio.

En *Pasos hacia una ecología de la mente*, Bateson identificó asimismo otros niveles de aprendizaje, cada uno de ellos responsable de cambios correctivos y de refinamientos en los niveles sobre los que opera.

> *El Aprendizaje 0 se caracteriza por la especificidad de la respuesta (es decir, un comportamiento específico para cada entorno específico) que, adecuada o inadecuada, no está sujeta a corrección.*

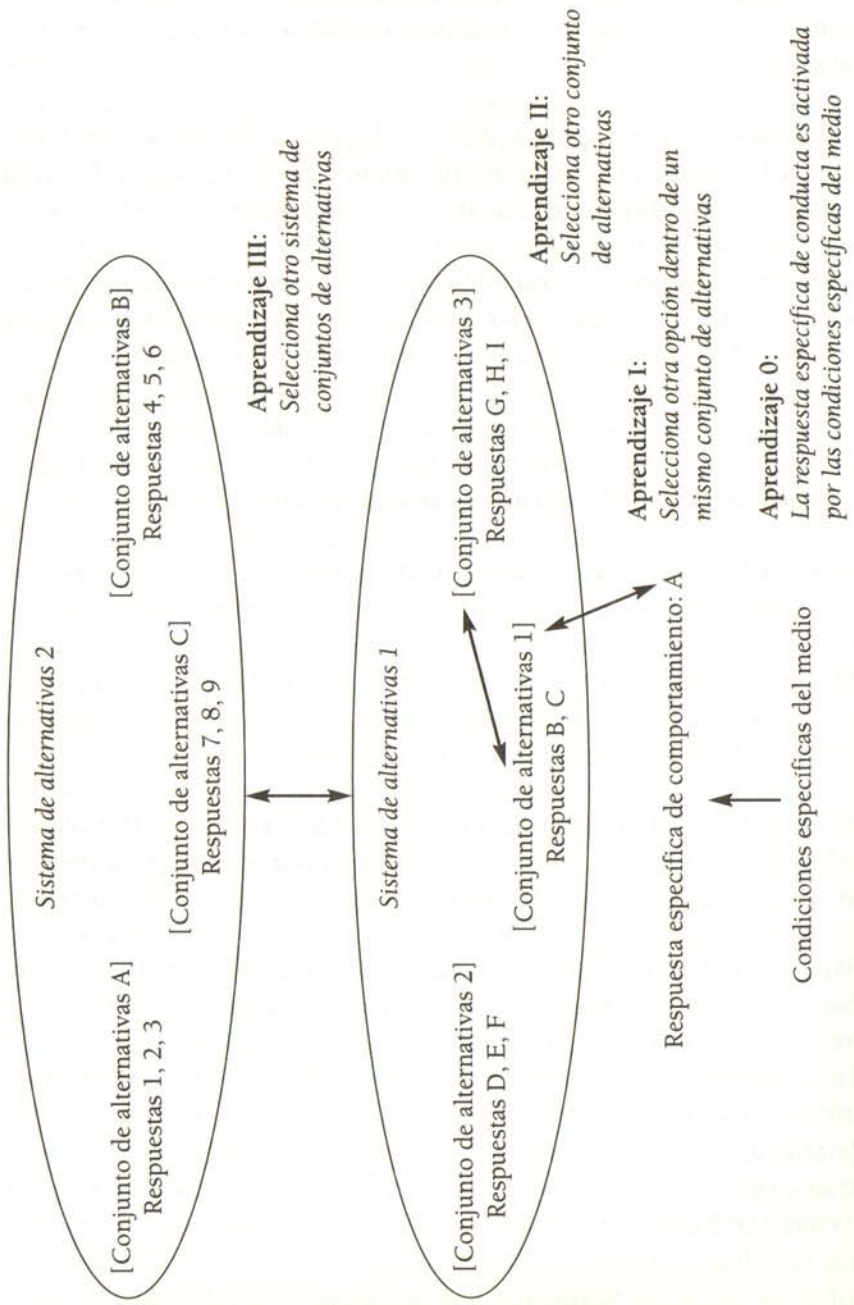
> *El Aprendizaje I es un cambio en la especificidad de la respuesta por corrección de errores de elección dentro de un conjunto de alternativas.*

> *El Aprendizaje II es un cambio en el proceso de Aprendizaje I, p. ej., un cambio correctivo en el conjunto de alternativas entre las que se elige, o bien un cambio en la forma de puntuar la secuencia.*

> *El Aprendizaje III es un cambio en el proceso de Aprendizaje II, p. ej., un cambio correctivo en el sistema de conjuntos de alternativas entre las que se elige.*

Bateson definió asimismo un nivel de *Aprendizaje IV*, que implicaría cambios en el Aprendizaje III, es decir, el Aprendizaje IV comportaría cambios en el «sistema de sistemas» mayor.

En el capítulo 6 de este libro he hablado exhaustivamente de este modelo, proporcionando ejemplos así como un ejercicio que amplía específicamente cada uno de los niveles de aprendizaje de Bateson, con el objetivo de servir de ayuda a quienes deseen actualizar su «estrategia de supervivencia» (véanse págs. 251-263).



«Niveles lógicos» de aprendizaje de Bateson

El capítulo 6 resume los niveles de aprendizaje de Bateson del modo siguiente:

- **Aprendizaje 0** equivale a *no cambio*. Implica comportamientos repetitivos en los que el individuo, el grupo o la organización están atascados o atrapados «en la caja»(por ejemplo, hábitos, resistencias, inercias).

- **Aprendizaje I** es un cambio gradual, *cambio en el incremento*. Implica correcciones y adaptaciones mediante flexibilidad y adaptabilidad de los comportamientos. Si bien estas modificaciones pueden ayudar a extender las capacidades del individuo, el grupo o la organización, siguen estando «dentro de la caja». Por ejemplo, establecer y refinar nuevos procedimientos y capacidades. El Aprendizaje I constituye el centro de la atención del coaching y de la enseñanza.

- **Aprendizaje II** es un cambio rápido, *cambio discontinuo*. Implica el cambio instantáneo de una respuesta a una categoría o clase de comportamiento completamente distinta. Constituye esencialmente el cambio de una «caja» por otra. Por ejemplo, un cambio de política, de valores o de prioridades. El proceso de tutoría es el que mejor facilita el Aprendizaje II.

- **Aprendizaje III** es un *cambio evolutivo*. Se caracteriza por alteraciones significativas que van más allá de la identidad presente del individuo, el grupo o la organización. Podríamos decir que no solamente ya no están en la «caja», sino que también han salido del «edificio». Por ejemplo, cambio de función, de marca o de identidad.

- **Aprendizaje IV** es un *cambio revolucionario*. Implica despertar a algo completamente nuevo, único y transformador. Al nivel del Aprendizaje IV, el individuo, el grupo o la organización están fuera de la caja, fuera del edificio, y en un mundo nuevo. Por ejemplo, respuestas completamente nuevas, tecnologías o capacidades que abren la puerta a posibilidades previamente desconocidas e insospechadas.

Recurriendo a una analogía informática, podríamos decir que los datos almacenados en el ordenador son como el Aprendizaje 0. Están ahí, inmutables, para ser usados una y otra vez sean cuales fueren los programas en funcionamiento. Poner en marcha un programa de revisión ortográfica sobre esos mismos datos equivaldría al Aprendizaje I. Esta clase de programa realiza cambios sobre un conjunto determinado de datos.

Si los datos que se deben revisar, en cambio, no fuesen un texto sino números y valores financieros que actualizar, por mucho que los sometiésemos a revisión ortográfica nunca conseguiríamos realizar las adecuadas correcciones. Para ello sería necesario que el usuario activase una hoja de cálculo o algún programa de contabilidad. «Salir de la caja» de un programa y pasarse a otro es Aprendizaje II.

Puede suceder que las características del ordenador del que disponemos no nos permitan utilizar el programa necesario, lo que nos obligará entonces a cambiar de ordenador o de sistema operativo. Eso equivaldría al Aprendizaje III.

Desarrollar un artilugio completamente nuevo, como por ejemplo una máquina de computación molecular programable, compuesta de moléculas de enzimas y de ADN en lugar de microchips de silicio, sería asimilable al Aprendizaje IV.

El desarrollo de los «Niveles NeuroLógicos»

Bateson siguió aplicando la teoría de tipos lógicos de forma más general, extendiéndola a numerosos aspectos del comportamiento y de la biología. Según él, la tipificación lógica no era una simple teoría matemática, sino una «ley natural». Argumentaba, por ejemplo, que un tejido compuesto por un grupo de células constituye un tipo lógico diferente del de las propias células individuales: las características del cerebro no son las mismas que las de las células que lo componen. Ambos pueden afectarse recíprocamente a través de la realimentación indirecta. Por ejemplo, el funcionamiento y las conexiones del cerebro como un todo pueden influir sobre el comportamiento de una única célula del mismo, pero también la actividad de cada célula del cerebro contribuye a su funcionamiento como un todo. En realidad, podríamos decir que la célula se afecta a sí misma a través del resto de la estructura del cerebro.

Bateson infundió en mí —cuando fui estudiante de su clase de «Ecología de la mente»— la importancia de tomar en consideración los tipos y

niveles lógicos en todos los aspectos de la vida y de la experiencia y, puesto que yo estaba expuesto a aquellas ideas al mismo tiempo que comenzaba a implicarme en la Programación Neurolingüística, el enfoque de Bateson ha sido desde siempre parte integrante de mi comprensión de la PNL. Sus distinciones acerca de los distintos tipos lógicos y niveles de aprendizaje siempre me han parecido de una importancia particularmente profunda.

En un documento que escribí en noviembre de 1976 (publicado en *Roots of NLP*, 1983), por ejemplo, traté de distinguir entre tipos lógicos y niveles lógicos.

Recuerdo vívidamente haber discutido el poder de los conceptos de Bateson de tipos lógicos y niveles lógicos con un participante de un curso de PNL que yo estaba impartiendo en Oslo en 1986. Aquella persona también conocía el trabajo de Bateson, y nos pusimos a reflexionar juntos acerca de la profunda importancia de los tipos lógicos y los niveles de aprendizaje. Ambos estábamos de acuerdo en que aquellas ideas no habían sido aún aplicadas con toda la plenitud y todo el pragmatismo que podían serlo. Recuerdo haber pronunciado la siguiente frase: «Es cierto, realmente alguien debería aplicar el concepto de niveles lógicos en un sentido más práctico y cotidiano». Tan pronto como terminé de pronunciar la última palabra, sentí que me acababa de dar a mí mismo la orden de hacerlo.

Yo ya era empíricamente consciente de la importante distinción entre las acciones físicas y los comportamientos de las personas, por un lado, y las representaciones cognitivas y las estrategias más profundas que ocurren en su mente. Me resultaba asimismo evidente que los procesos al nivel del comportamiento son distintos que los del nivel mental. Atar a alguien, por ejemplo, puede impedir que esa persona se vengue, pero no podrá impedir que siga planeando cómo vengarse. De hecho, lo más probable es que la anime a hacerlo. También estaba claro para mí que el desarrollo de una habilidad cognitiva implicaba dinámicas distintas a las de influir simplemente sobre alguien de forma física. Mi trabajo con estrategias de aprendizaje, por ejemplo, me había dejado convencido de que es mucho más expeditivo enseñar a alguien a escribir sin faltas de ortografía proporcionándole una buena estrategia de gramática que castigándole cada vez que escribiera mal una palabra.

Por otro lado, había comenzado a trabajar con las creencias y los sistemas de creencias de las personas. Al hacerlo, se me hizo evidente que éstas no eran un simple tipo de estrategia más, sino que a menudo tendían a ope-

rar sobre determinadas estrategias, es decir, que una tendencia podía funcionar como motivación o como interferencia para el desarrollo de determinada estrategia.

Aquello parecía encajar con el concepto de Bateson de «jerarquía» de niveles lógicos. El término «jerarquía» proviene del griego *hierós* (poderoso, sobrenatural, sagrado) y *arché* (comienzo). La implicación del término consiste en que los niveles de una jerarquía se aproximan sucesivamente a la fuente o el comienzo de lo sagrado o poderoso. Esta implicación ha conducido a la utilización del término para referirse a cualquier serie graduada o escalonada, tales como la «jerarquía de valores» de una persona, o la «jerarquía de respuestas» de una máquina, siendo la connotación en cualquier caso que los elementos situados en la parte alta de la jerarquía «pasan antes» o son «más importantes» que los de los niveles situados por debajo de ellos.

Fue este aspecto de la jerarquía el que me llevó en primer lugar a elegir las etiquetas que utilizo para describir los diferentes niveles de mi modelo de Niveles NeuroLógicos. Como sucede con cualquier otra distinción en PNL, estas etiquetas no surgieron de ninguna racionalización. Como parte de mi programa de formación en PNL, enseñaba frecuentemente a los participantes en mis seminarios la utilización de un conjunto de patrones de reencuadre que había desarrollado, conocidos como «Magia de la palabra». Dicho proceso implica a menudo que las personas respondan a afirmaciones negativas formuladas sobre sí mismas por otras personas. Comencé a percatarme de que había algunas clases de afirmaciones que les resultaban más difíciles de manejar que otras, incluso aunque el tipo de juicio declarado en esas afirmaciones fuera esencialmente el mismo. Comparemos por ejemplo las frases siguientes:

Ese objeto de tu entorno es peligroso.

Tus acciones en ese contexto concreto fueron peligrosas.

Tu incapacidad para juzgar adecuadamente es peligrosa.

Tus creencias y tus valores son peligrosos.

Tú eres una persona peligrosa.

El juicio expresado en cada una de estas afirmaciones se refiere a algo «peligroso». Intuitivamente, sin embargo, la mayoría de las personas que las leen o escuchan sienten que el «espacio» o «territorio» implicado en cada afirmación se va haciendo progresivamente mayor, y experimentan una sensación de creciente efecto emocional con cada frase sucesiva.

Y es que, sin duda, es muy diferente que te digan que tu respuesta específica de comportamiento fue peligrosa, a que te digan que eres una «persona peligrosa». Observé que si mantenía constante el juicio y me limitaba a ir cambiando el sujeto de la oración desde el entorno a comportamiento, capacidades, creencias y valores, e identidad, las personas se sentían cada vez más ofendidas o halagadas, según fuere positiva o negativa la naturaleza del juicio expresado.

Pruébalo tú mismo. Imagina que alguien te dice cada una de las siguientes afirmaciones:

- Tu *entorno* es (estúpido/feo/excepcional/hermoso).
- Tu *comportamiento* en esa situación concreta ha sido (estúpido / feo / excepcional / hermoso).
- Tienes realmente la *capacidad* de ser (estúpido/feo/excepcional/hermoso).
- Lo que tú *crees y valoras* es (estúpido/feo/excepcional/hermoso).
- *Tú* eres (estúpido/feo/excepcional/hermoso).

Observa de nuevo que las evaluaciones incluidas en cada afirmación son exactamente las mismas (estúpido/feo/excepcional/hermoso). Lo único que va cambiando es el aspecto de la persona al que cada una de ellas se refiere:

Entorno
Comportamiento
Habilidad
Creencias y valores
Identidad

Esta sensibilidad intuitiva parecía estar reflejando algo fundamentalmente «neurolingüístico» en relación con esas afirmaciones.

Estas distinciones comenzaron a encajar más sólidamente cuando se me ocurrió que tal vez se correspondieran con las seis preguntas fundamentales que utilizamos para organizar nuestra vida: dónde, cuándo, qué, cómo, por qué, quién.

Entorno:	¿Dónde? ¿Cuándo?
Comportamiento:	¿Qué?
Habilidad:	¿Cómo?
Creencias y valores:	¿Por qué?
Identidad:	¿Quién?

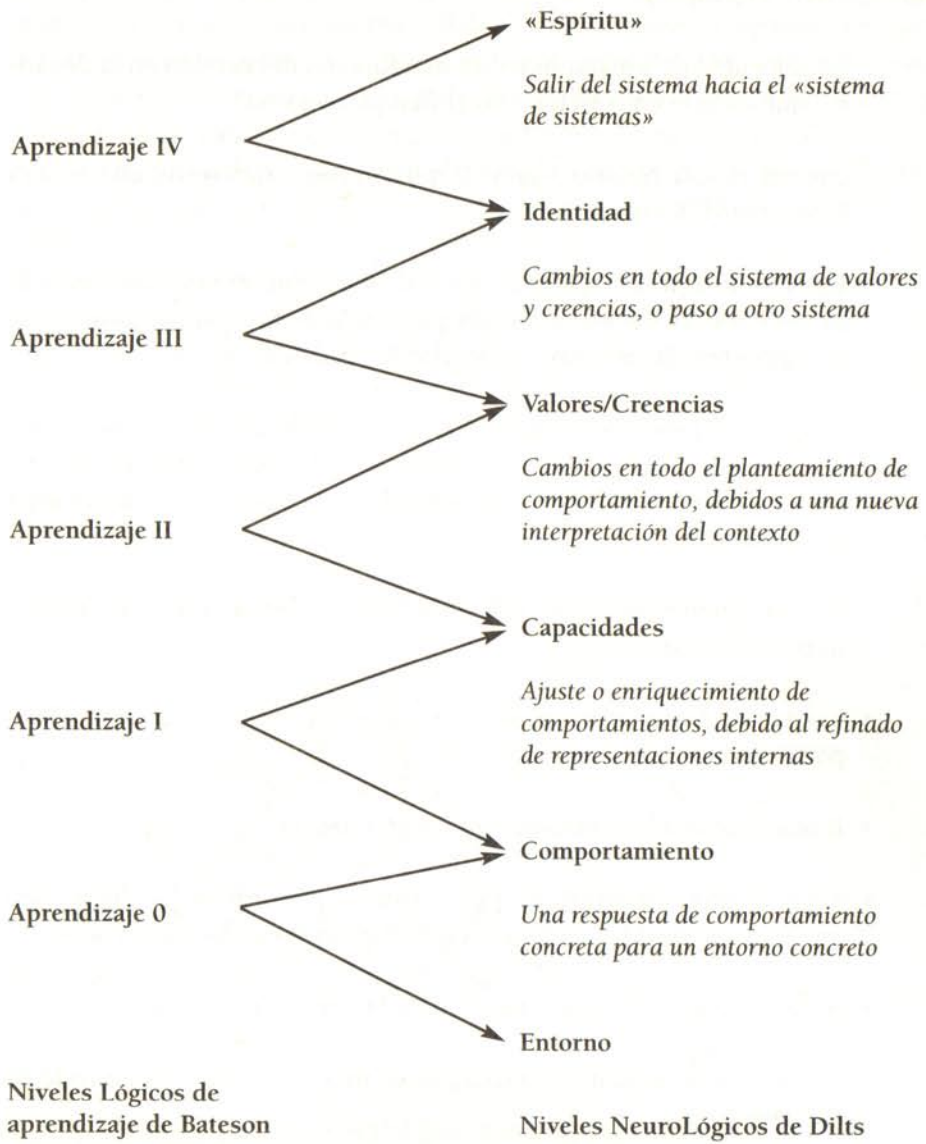
Fue en otoño de 1987 cuando apliqué por primera vez las etiquetas que hoy constituyen el «abecedario» de la PNL:

a. lo que Soy (A) — identidad
b. lo que Creo (B) — creencias y valores
c. de lo que soy Capaz (C) — capacidades
d. lo que Hago (D) — comportamiento
e. mi Entorno (E)

Mi comprensión de cómo funcionaba cada uno de estos niveles fue directamente paralela al concepto de Bateson de diversos niveles de aprendizaje:

- Una respuesta concreta en un entorno concreto es Aprendizaje 0.
- Un cambio en los comportamientos implica el desarrollo de una nueva habilidad – Aprendizaje I.
- Modificaciones en las capacidades a partir de cambios en las creencias y en los valores (recategorización del contexto, y/o presuposiciones de causa-efecto en relación con ese contexto) – Aprendizaje II.
- Los cambios en un *sistema* entero de creencias y valores, capacidades y comportamientos, equivalen esencialmente a un cambio en la identidad – Aprendizaje III.

- Para lograr un cambio dentro de un sistema particular es necesario salir del sistema (y entrar en el «sistema de sistemas», es decir, el «campo» o el «espíritu») – Aprendizaje IV.



Relación entre los Niveles Lógicos de aprendizaje de Bateson y los Niveles NeuroLógicos de Dilts

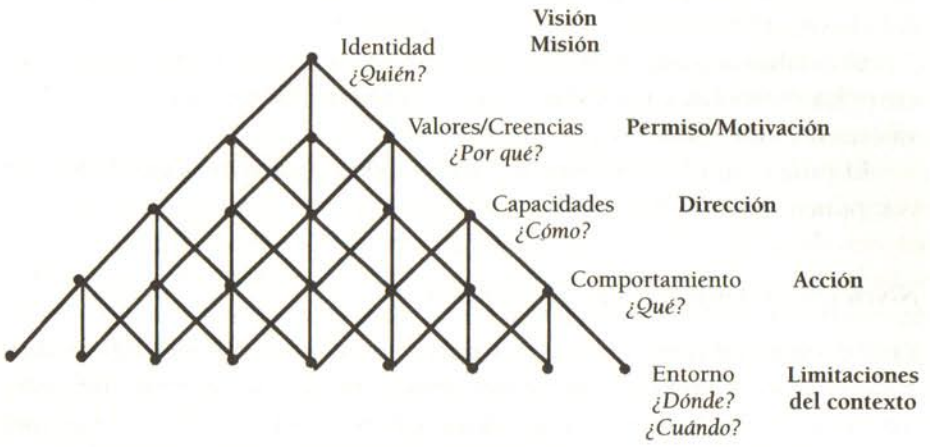
Cada nivel funciona integrando el nivel inmediato inferior y operando sobre él. Los grupos de cambio o de actividad en un determinado nivel influirán también sobre el nivel inmediatamente superior. Consideremos los siguientes ejemplos :

- La velocidad de un automóvil es una función del cambio en la distancia que recorre en relación con el tiempo (*entorno*).
- Apretar el acelerador o pisar el freno son *comportamientos* que alteran la velocidad del automóvil.
- La *capacidad* para respetar el límite de velocidad es una función de la integración de un mapa mental partiendo de las propias percepciones, para regular la forma de utilizar los pedales.
- Respetar el límite de velocidad es el resultado de *valorar* las leyes y de *creer* que si no las acatamos sufriremos las consecuencias. Si uno no valora la limitación de velocidad, no la respetará aunque sepa cómo hacerlo.
- Ser un «buen conductor» (*identidad*) es una función del alineamiento de todo lo anterior.
- Las teclas de un piano, el sonido que éste produce y las notas de la partitura están en el *entorno*.
- Pulsar una tecla del piano es un *comportamiento*.
- Tocar el piano (mirar de reojo la partitura y coordinar los dedos para producir los sonidos en la secuencia correcta) es una *capacidad*.
- Apreciar la música es una función de las *creencias* y los *valores*.
- Asumir la *identidad* de «músico» es una combinación de todo lo anterior.

Observa que esta clase de «jerarquía» implica algo más que una ordenación arbitraria de elementos.

En ciencias naturales y en matemáticas, por ejemplo, se utiliza la jerarquía para denotar «una serie de agrupamientos ordenados de los individuos o las cosas dentro de un sistema». Habitualmente, estos agrupamientos suelen tener «pocas cosas o una sola cosa en la parte más alta, con más cosas unas debajo de otras», a modo de una estructura arbórea invertida. Los ejemplos de la ciencia de la computación incluyen una jerarquía de directorios, en la que cada directorio puede contener archivos u otros directorios, una red jerárquica, o una jerarquía de tipos de programación orientada al objeto.

Los Niveles NeuroLógicos son una «jerarquía» en este mismo sentido, es decir, cada nivel de la jerarquía está relacionado con agrupamientos de fenómenos o experiencias del nivel inmediatamente inferior. De este modo, el sistema de valores puede ser representado como una estructura arbórea invertida.



Los Niveles NeuroLógicos pueden ser representados como una serie de agrupamientos ordenados en forma de «estructura arbórea» invertida

La implicación de esta estructura arbórea consiste en que una única identidad está conformada por un determinado grupo de creencias y valores, y reflejada en ellos. Cada creencia y cada valor, a su vez, está relacionada con un grupo de habilidades, las cuales se relacionan con agrupamientos específicos de comportamientos, los cuales, a su vez, se relacionan por último con agrupaciones concretas de condiciones del entorno.

Al nivel del cambio de comportamiento, el comportamiento físico constituye el primer foco de atención. Las representaciones internas son únicamente pertinentes en la medida en que apoyan al comportamiento.

Al nivel del cambio de capacidades, el foco de atención prioritario son las representaciones internas. Los comportamientos bajo la forma de claves de acceso son únicamente pertinentes en la medida en que apoyen el establecimiento o el desarrollo de representaciones internas. Una vez formadas éstas, los comportamientos pueden ser generalizados.

El cambio al nivel de las creencias y los valores se centra en las relaciones entre representaciones internas. El contenido de éstas es mucho menos importante que las cualidades de sus submodalidades. Ésta es la razón por la cual los cambios en las submodalidades producen respuestas afectivas tan significativas. (Los cambios en las submodalidades —p. ej., hacer la imagen más grande, más pequeña, con más color, fija, animada, etc.— tienden a provocar respuestas de acercamiento/evasión tales como miedo, placer, deseo, etc.)

El cambio al nivel de la identidad centra su atención en las relaciones entre las creencias y los valores que componen el sistema de creencias y valores del individuo.

El cambio al nivel del espíritu deriva del conjunto de identidades que componen el «campo».

Niveles NeuroLógicos y sistema nervioso

El año 1988 codifiqué el concepto como modelo de «Niveles NeuroLógicos», en clara referencia a los niveles de Bateson para los procesos del sistema nervioso. De hecho, en *Pasos hacia una ecología de la mente*, el propio Bateson había ya argumentado que la jerarquía formada por sus diversos niveles de aprendizaje tenía que corresponderse con «jerarquías de estructuras en circuito que cabía esperar —en realidad, tenemos que esperar— encontrar en el telencéfalo», asegurando que «deberíamos avanzar hacia una clasificación o jerarquía de estructuras neuropsicológicas isomórficas [con los distintos niveles de aprendizaje]». El concepto de «Niveles NeuroLógicos» propone que los diferentes «niveles lógicos» son funciones de distintos tipos de organización neurológica que, a su vez, movilizan sucesivamente funciones cada vez más profundas del «circuito» neurológico.

El nivel de neurología movilizado cuando el sujeto se enfrenta a un reto relacionado con el nivel de misión e identidad, por ejemplo, es mucho más profundo que el nivel de neurología requerido para mover una mano. Para experimentar el entorno, el sujeto puede ajustar pasivamente sus órganos sensoriales. Para actuar en determinado entorno, la persona tiene que movilizar una parte mucho mayor de su sistema nervioso. Para coordinar acciones que forman parte de una secuencia compleja, como por ejemplo bailar o conducir un automóvil, el sujeto deberá utilizar una parte aún mayor de su sistema nervioso. Construir y manifestar creencias y valores acerca de habilidades, de comportamientos y del entorno, requerirá la puesta en acción de una neurología aún más profunda (incluida toda la relacionada con el «corazón» y las «tripas»). El sentido del propio ser emerge de la movilización de la totalidad del sistema nervioso a todos sus niveles. Podemos, pues, decir que, en general, cuando más alto es el nivel de los procesos, más profunda es la movilización del sistema nervioso que requieren.

Un *entorno* concreto se compone de factores tales como la clase de disposición externa, las condiciones climáticas, la alimentación, el nivel de ruido, etc., que rodean al individuo o al grupo. Neurológicamente hablando, nuestras percepciones del entorno están relacionadas con la información que nos llega a través de nuestros órganos sensoriales y de nuestro sistema nervioso periférico. Por ejemplo, para percibir determinado entorno, el individuo lo observa con sus ojos en busca de objetos significativos, lo escucha con sus oídos en busca de sonidos significativos, lo huele con su olfato, y siente la temperatura del aire con su piel. Asimismo, realiza ajustes sutiles e inconscientes para mantener el equilibrio, responder a cambios en la intensidad de la luz y del sonido, aclimatarse a los cambios de temperatura, etc. Así pues, esencialmente el sistema nervioso periférico transmite, hacia y desde el cerebro, información relacionada con el entorno. Es el responsable de la producción de las sensaciones, así como de las reacciones puramente reflejas.

El *comportamiento* está relacionado con las acciones y reacciones físicas específicas a través de las que interactuamos con los demás y con el entor-

no. Neurológicamente hablando, nuestro comportamiento externo es el resultado de la actividad de nuestro sistema motor (sistema piramidal y cerebelo). Los comportamientos no reflejos implican el sistema psicomotor, un nivel de neurología más profundo que el de los órganos sensoriales. El sistema psicomotor coordina nuestras acciones físicas y nuestros movimientos conscientes.

Las *capacidades* están relacionadas con las estrategias y los mapas mentales que las personas desarrollan para guiar sus comportamientos específicos. Si bien es cierto que algunos comportamientos son simples respuestas reflejas a los estímulos del medio, la mayoría de nuestras acciones no lo son. Muchos de nuestros comportamientos proceden de nuestros «mapas mentales» y de otros procesos internos, cuya fuente está en nuestra mente. Se trata de un nivel de experiencia que va más allá de nuestras percepciones del entorno inmediato. Por ejemplo, podemos crear imágenes mentales de cosas que no están en la habitación en la que nos encontramos. Podemos recordar conversaciones y acontecimientos que tuvieron lugar años atrás. Podemos imaginar sucesos que podrían ocurrir dentro de varios años. Los comportamientos sin un mapa, una estrategia o un plan internos que los guíen, son como los reflejos rotulianos, como los hábitos o como los rituales. Al nivel de la capacidad podemos seleccionar, alterar y adaptar una clase de comportamientos a un entorno más amplio de situaciones externas. Así pues, una «capacidad» implica el dominio de toda una clase de comportamientos, es decir, saber *cómo* hacer una misma cosa en una diversidad de condiciones. Neurológicamente hablando, el desarrollo de habilidades cognitivas es una función del nivel más alto de proceso de datos en la corteza cerebral. Es precisamente en la corteza (o materia gris) donde la información sensorial es representada en forma de mapas mentales, asociados con otras representaciones mentales o combinados por la imaginación. Esta clase de proceso suele ir acompañado de micromovimientos semiconscientes o «claves de acceso» (movimientos oculares, cambios en el ritmo de la respiración, ligeros ajustes posturales, cambios en el tono de la voz, etc.).

Los *valores* y las *creencias* están relacionadas con nuestros juicios y evaluaciones fundamentales sobre nosotros mismos, sobre los demás y sobre el mundo que nos rodea. Determinan el modo de atribuir significado a los acontecimientos, y constituyen el núcleo de la motivación y de la cultura. Nuestras creencias y nuestros valores proporcionan el refuerzo (*motivación* y *permiso*) que apoya o inhibe determinadas habilidades y determinados

comportamientos. Las creencias y los valores se relacionan con la pregunta «*¿Por qué?*».

En el plano neurológico, las creencias están asociadas con el sistema límbico y con el hipotálamo en el cerebro medio. El sistema límbico ha sido vinculado a las emociones y a la memoria a largo plazo. Si bien en muchos aspectos el sistema límbico es una estructura más «primitiva» que la corteza cerebral, se ocupa de integrar la información procedente de ésta y de regular el sistema nervioso autónomo (que controla funciones corporales básicas tales como ritmo cardíaco, temperatura corporal, dilatación de las pupilas, etc.). Habida cuenta de que están producidas por estructuras cerebrales más profundas, las creencias producen cambios en las funciones fisiológicas fundamentales del cuerpo, y son responsables de muchas de nuestras respuestas inconscientes. De hecho, el único modo en que podemos estar seguros de que realmente creemos algo es por las reacciones fisiológicas que esa creencia provoca: nos hace «palpitar», nos hace «hervir la sangre», o nos hace sentir «escalofríos» (reacciones todas ellas que no podemos provocar voluntariamente). Ésta es la base del funcionamiento del polígrafo, dispositivo utilizado para detectar si una persona está o no «mintiendo». Cuando la persona cree lo que está diciendo, sus reacciones físicas son distintas de cuando es insincera o incongruente.

Es asimismo esta conexión íntima entre creencias y funciones fisiológicas profundas la que crea la posibilidad de que ejerzan una influencia tan poderosa en el ámbito de la salud y de la curación (como en el caso del efecto placebo). Puesto que las expectativas generadas por nuestras creencias afectan a nuestra neurología más profunda, pueden también producir efectos fisiológicos espectaculares, como quedó demostrado con el caso de la madre que adoptó un bebé y, como que estaba convencida de que las «madres» producían leche para sus hijos, ¡comenzó realmente a producir suficiente leche como para amamantar a su hijo adoptivo!

El nivel de *identidad* está relacionado con nuestro sentido de *quién* somos. Es nuestra percepción de nuestra propia identidad la que organiza en un único sistema nuestras creencias, nuestras capacidades y nuestros comportamientos. Nuestro sentido de identidad está asimismo relacionado con nuestra percepción de nosotros mismos en relación con los sistemas mayores de los que formamos parte, determinando nuestro sentido de «función», «propósito» y «misión». En nuestra neurología, podemos asociar la identidad con el sistema nervioso como un todo, e incluso es probable que

implique también estructuras cerebrales profundas, tales como la formación reticular, una gran agrupación de células en las profundidades del tallo cerebral. Las fibras de esta área se proyectan vía los núcleos talámicos hacia grandes áreas de asociación situadas en la corteza cerebral. La formación reticular es un regulador del estado de alerta, su destrucción al nivel del cerebro medio provoca un estado de coma. (Por el contrario, pueden ser destruidas grandes áreas sin que se pierda por ello la conciencia.)

La identidad está también fisiológicamente relacionada con el sistema inmunitario, con el sistema endocrino y con otras funciones vitales profundas. Por consiguiente, el cambio o la transformación de la identidad puede tener un efecto tremendo y casi instantáneo en la fisiología del individuo. La investigación médica realizada sobre individuos con personalidades múltiples (Putnam, 1984) demuestra que pueden producirse cambios espectaculares cuando el sujeto pasa de una identidad a otra. Por ejemplo, los patrones de ondas cerebrales de cada una de las personalidades suelen ser completamente distintos entre sí. Algunas personas con personalidad múltiple llevan encima diferentes pares de gafas, porque su visión cambia con cada identidad. Otros sufren alergias en alguna de las identidades, pero no en las demás. Uno de los ejemplos más interesantes de cambio fisiológico por cambio de identidad es el de una mujer que ingresó en un hospital por una crisis diabética, y que «dejó pasmados a los médicos al no mostrar ningún indicio de diabetes cuando se encontraba bajo el dominio de otra personalidad, no diabética...» (Goleman, 1985).

El nivel *espiritual* de la experiencia está relacionado con nuestro sentido de ser parte de algo, a un nivel muy profundo, que está más allá de nosotros mismos. Es la percepción de lo que Gregory Bateson denominó «el patrón que conecta» todas las cosas en un todo mayor. Como individuos, somos un subsistema de este sistema mayor. Nuestra experiencia de este nivel está relacionada con nuestro sentido de propósito y misión en la vida. Procede de responder a las preguntas «¿Para quién?» y «¿Para qué?». Éste es el nivel al que creo que Bateson se refería al hablar de Aprendizaje IV.

Neurológicamente hablando, los procesos al nivel espiritual están relacionados con el «campo de relaciones» entre nuestro propio sistema nervioso y el de los demás, formando una especie de sistema nervioso colectivo, más grande. Los resultados de este campo de interacción reciben la denominación de «mente», «espíritu» de grupo, o «conciencia colectiva». Este campo incluye asimismo los «sistemas nerviosos» (o redes de procesado de información) de otras criaturas y otros seres, e incluso incluyen el entorno.

Así lo describió Bateson:

> *La mente individual es inmanente, pero no solamente en el cuerpo, sino también en caminos y mensajes fuera del cuerpo, y existe una Mente mayor de la cual la mente individual no es más que un subsistema. Esta Mente mayor es comparable a Dios, y es probablemente a lo que las personas se refieren al decir «Dios», pero es sin embargo inmanente en el sistema social total e interconectado, así como en la ecología planetaria.*
>
> (*Pasos hacia una ecología de la mente*, 1972)

Se ha conjeturado que este nivel de proceso y cambio influye sobre nuestro entorno y sobre nosotros mismos a través de lo que Rupert Sheldrake ha denominado «campos morfogenéticos», concepto utilizado a menudo para explicar fenómenos que implican acción a distancia, tales como sanar por la oración y el caso del «centésimo mono», es decir, situaciones en las que los cambios en una parte de la población estimulan cambios en otros miembros de la misma, o en el grupo como un todo, sin que medie ninguna clase de contacto físico directo.

En resumen, los Niveles NeuroLógicos están formados por la siguiente «jerarquía» de estructuras neurofisiológicas:

Espiritual: *Holográfico:* Sistemas nerviosos individuales que se combinan para formar un sistema mayor.

A. Identidad: *Sistemas inmunitario y endocrino:* Sistema nervioso como un todo; funciones vitales profundas (p. ej., sistema reticular).

B. Creencias y valores: *Sistema límbico y sistema de control autonómico* (p. ej., ritmo cardíaco, dilatación de las pupilas, etc.): Respuestas inconscientes.

C. Capacidades: *Sistemas corticales:* Acciones semiconscientes (movimientos oculares, postura, etc.)

D. Comportamientos: *Sistema motor (piramidal y cerebelo)*: Acciones conscientes.

E. Entorno: *Sistema nervioso periférico:* Sensaciones y reacciones reflejas.

Los primeros libros en los que mencioné formalmente esta formulación de los Niveles Lógicos fueron *Changing Beliefs with NLP* y *Beliefs: Pathways to Health and Well-Being*, ambos publicados en 1990 (véase Bibliografía).

Desde entonces, el modelo de Niveles Lógicos ha continuado siendo desarrollado y enriquecido, convirtiéndose en la base de muchos de los procesos y técnicas recientes en PNL. Tengo previsto publicar en breve un artículo para desarrollar esta cuestión con mayor profundidad, describiendo la historia de los Niveles Lógicos y sus relaciones con la Teoría de Conjuntos, con la Teoría de Grupo Matemático, con los niveles jerárquicos, con los niveles de abstracción, con los tipos lógicos, con el concepto de «holones» y «holarquía» de Arthur Koestler (utilizado también por Ken Wilbur), y con la «fragmentación» simple.

Continuará...

Bibliografía

Ballard, E. S., *Three Letters From Teddy, A Second Helping of Chicken Soup for the Soul*, Health Communications, Deerfield Beach (Florida), 1995.

Bandler, R., *Using Your Brain. For A Change*, Real People Press, Moab (Utah), 1985. [Hay trad. al castellano: *Use su cabeza para variar*, Cuatro Vientos, Santiago de Chile, 1988.]

— Bandler R. y J. Grinder, *Frogs into Princes*, Real People Press, Moab (Utah), 1979. [Hay trad. al castellano: *De sapos a príncipes*, Cuatro Vientos, Santiago de Chile, 1982; Gaia Ediciones, Móstoles (Madrid), 2000.]

— , *Patterns of the Hypnotic Techniques of Milton H. Erickson*, vols. I & II, Meta Publications, Capitola (California), 1975, 1977.

— , *Reframing*, Real People Press, Moab (Utah), 1982.

— , *The Structure of Magic*, vols. I & II, Science and Behaviour Books, Palo Alto (California), 1975, 1976. [Hay trad. al castellano del tomo I: *La estructura en la magia, I: Lenguaje y terapia*, Cuatro Vientos, Santiago de Chile, 1988. De estos autores puede verse también *La magia en acción*, Edit. Sirio, Málaga, 1998.]

Bateson, G., *Mind and Nature*, E. P. Dutton, Nueva York, 1979. [Hay trad. al castellano: *Espíritu y naturaleza*, Amorrortu, Buenos Aires, 1987.]

— , *Steps to an Ecology of Mind*, Ballantine Books, Nueva York, 1972. [Hay trad. al castellano: *Una unidad sagrada: pasos hacia una ecología de la mente*, Gedisa, Barcelona, 1993; Lumen, Buenos Aires, 1997.]

Campbell, J., *The Power of Myth*, Doubleday & Company, Garden City (Nueva York), 1988. [Hay trad. al castellano: *El poder del mito*, Salamandra, Barcelona, 1991.]

DeLozier, J., y J. Grinder, *Turtles All The Way Down*, Grinder, DeLozier & Associates, Santa Cruz (California), 1987.

Dilts, R., *Applications of NLP*, Meta Publications, Capitola (California), 1983.

— , *Changing Belief Systems with NLP*, Meta Publications, Capitola (California), 1990. [Hay trad. al castellano: *Cómo cambiar creencias con la PNL*, Edit. Sirio, Málaga, 1997.]

— , *Effective Presentation Skills*, Meta Publications, Capitola (California), 1994.

— , *Modeling With NLP*, Meta Publications, Capitola (California), 1998. [Hay trad. al castellano: *Creación de modelos con PNL*, Urano, Barcelona, 2000.]

— , *Sleight of Mouth: The Magic of Conversational Belief Change*, Meta Publications, Capitola (California), 1999. [Hay trad. al castellano: *El poder de la palabra*, Urano, Barcelona, 2003.]
— , *Strategies of Genius*, vols. I, II & III, Meta Publications, Capitola (California), 1994-1995.
— , *Visionary Leadership Skills: Creating a World to which People Want to Belong*, Meta Publications, Capitola (California), 1996. [Hay trad. al castellano: *Liderazgo creativo. Para forjar un mundo al que las personas deseen pertenecer*, Urano, Barcelona, 1999.}
Dilts, R. y G. Bonissone, *Skills for the Future: Managing Creativity and Innovation*, Meta Publications, Capitola (California), 1993.
Dilts, R. y J. DeLozier, *Modeling and Coaching*, Dynamic Learning Publications, Ben Lomond (California), 2002.
— , *The Encyclopedia of Systemic Neuro-Linguistic Programming and NLP New Coding*, NLP University Press, Santa Cruz (California), 2000.
Dilts, R. y T. Epstein, *Dynamic Learning*, Meta Publications, Capitola (California), 1995. [Hay trad. al castellano: *Aprendizaje dinámico con PNL: una nueva y revolucionaria propuesta para aprender y enseñar*, Urano, Barcelona, 1997.]
Dilts, R. y R. McDonald, *Tools of the Spirit*, Meta Publications, Capitola (California), 1997. [Hay trad. al castellano: *Herramientas del espíritu: una vía de realización espiritual*, Urano, Barcelona, 2000.]
Dilts, R., T. Epstein y R. W. Dilts, *Tools for Dreamers: Strategies of Creativity and the Structure of Innovation*, Meta Publications, Capitola (California), 1991.
Dilts, R., T. Hallbom y S. Smith, *Beliefs: Pathways to Health and Well-Being*, Metamorphous Press, Portland (Oregón), 1990. [Hay trad. al castellano: *Las creencias: caminos hacia la salud y el bienestar*, Urano, Barcelona, 1996.]
Dilts, R., J. Grinder, R. Bandler y J. DeLozier, *Neuro-Linguistic Programming: The Study of the Structure of Subjective Experience*, vol. I, Meta Publications, Capitola (California), 1980.
Erickson, M. H., *Advanced Techniques of Hypnosis and Therapy, Selected Papers of Milton H. Erickson*, J. Haley (ed.), Grune & Stratton, Nueva York, 1967.
Feldenkrais, M., *The Case of Nora: Body Awareness as Healing Therapy*, Harper & Rowe, Nueva York, 1977.
Freud, S., *A General Introduction to Psychoanalysis*, Pocket Books, Nueva York, 1963. [Hay trad. al castellano: *Introducción al psicoanálisis*, Alianza, Madrid, 2003; y al catalán: *Introducció a la psicoanàlisi*, Edic. 62, Barcelona, 1986.]
Gallwey, T., *The Inner Game of Tennis*, Random House, Nueva York, 1974.
— , *The Inner Game of Work: Focus, Learning, Pleasure and Mobility in the Workplace*, Random House, Trade Paperbacks, Nueva York, 2000.
Gilligan, Stephen, *The Courage to Love*, W. W. Norton & Company, Nueva York, 1997.

Gordon, D., *Therapeutic Metaphor*, Meta Publications, Capitola (California), 1978.
Haley, J., *Uncommon Therapy, The Psychiatric Techniques of Milton H. Erickson*, W. W. Norton & Company, Nueva York, 1973.
James, W., *Principles of Psychology*, Britannica Great Books, Encyclopedia Britannica Inc., Chicago, 1979.
Lakoff, G., y M. Johnson, *Metaphors We Live By*, University of Chicago Press, Chicago, 1980.
McMaster, M., y J. Grinder, *Precision: A New Approach to Communication*, Precision, Los Ángeles, 1981.
Miller, G., E. Galanter y K. Pribram, *Plans and the Structure of Behaviour*, Henry Holt & Co., 1960.
O'Connor, J., y J. Seymour, *Introducing Neuro-Linguistic Programming*, Aquarian Press, Cornwall (Inglaterra), 1990. [Hay trad. al castellano: *Introducción a la PNL*, Urano, Barcelona, 1992, 2ª ed. rev., 1995.]
Pavlov, I., *Essential Works of Pavlov*, M. Kaplan (ed.), Bantam Books, Nueva York, 1966.
Rodin, J., «Aging and Health: Effects of the Sense of Control», *Science*, vol. 233, 19 de septiembre de 1986, págs. 1.271-1.276.
Senge, P., *The Fifth Discipline*, Doubleday, Nueva York, 1990. [Hay trad. al castellano: *La quinta disciplina*, Granica, Barcelona, 1993.]
Watzlawick, P., J. Bavelas y D. Jackson, *Pragmatics of Human Communication*, W. W. Norton & Co, Nueva York, 1967. [Hay trad. al castellano: *Teoría de la comunicación humana*, Herder, Barcelona, 1997.]